

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

##### **2.1.1 Manajemen**

Menurut Badrudin dalam Yoyo Sudaryo *et al.*, (2018), menyatakan bahwa *“management in general refers to planning, organizing, controlling, staffing, leading, motivating, communicating, and decision making activities performed by any organizing in order to coordinate the varied resources of service enterprise so as to bring of efficient creation of some product or service”*. (Manajemen pada dasarnya dikaitkan dengan membuat rencana , pengorganisasian, melakukan pengendalian, penempatan, memberikan arahan, memberikan motivasi, komunikasi, dan mengambil suatu keputusan yang dilakukan setiap organisasi dengan tujuan guna mengoordinasikan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh organisasi sehingga dihasilkan suatu produk atau jasa secara efisien).

Menurut Richard L. Daft dalam Yoyo Sudaryo *et al.*, (2018), mendefinisikan manajemen sebagai suatu seni dengan tujuan mendapatkan segala sesuatu yang dilakukan dari orang lain. Menyelesaikan sesuatu melalui sumber daya seperti orang lain, menunjukkan pengarahan dan kepemimpinan sebagai hal yang dilakukan oleh pemimpin.

Menurut Richard L. Daft dalam Yoyo Sudaryo *et al.*, (2018) ada 4 (empat) fungsi manajemen, antara lain:

1. *Planning*

Membuat tujuan untuk masa depan kinerja organisasi, serta penggunaan sumber daya dan memutuskan tugas untuk mencapai tujuan tersebut.

2. *Organizing*

Menetapkan dan mengelompokkan tugas ke dalam departemen, penentuan otoritas, serta mengalokasikan sumber daya di organisasi.

3. *Leading*

Memberikan sebuah motivasi kepada karyawan guna mencapai tujuan organisasi. Memimpin dengan menciptakan budaya dan nilai bersama, mengkomunikasikan tujuan kepada bawahan di seluruh organisasi, serta memberikan masukan kepada bawahan agar mendukung tingkat kinerja yang tinggi.

4. *Controlling*

Mengontrol aktivitas yang dilakukan oleh karyawan dan menentukan apakah organisasi berhasil memenuhi target tujuannya serta, melakukan evaluasi bila diperlukan.

Menurut Siagian dalam Yoyo Sudaryo *et al.*, (2018) mendefinisikan manajemen sebagai seni untuk memperoleh hasil dari berbagai kegiatan yang dilakukan oleh orang lain. Dari definisi tersebut, ada empat hal yang perlu diperhatikan. Pertama, penerapan manajemen perlu diikuti dengan seni menggerakkan orang lain agar mau berkarya untuk kepentingan organisasi. Kedua, manajemen berhubungan erat dengan organisasi yang di dalamnya terdapat kelompok orang atau dua pihak yang berbeda fungsi dan salah satu dari mereka

menduduki jabatan. Ketiga, keberhasilan suatu organisasi pada hakikatnya adalah gabungan dari keterampilan teknis dan keterampilan manajerial para pelaksana operasional. Keempat, kedua kelompok orang dalam suatu organisasi memiliki tanggung jawab masing-masing yang secara teoritikal dan konseptual tidak dapat dipisahkan.

Menurut Schermerhorn dalam Andri Feriyanto *et al.*, (2019), proses manajemen yang harus dilakukan oleh seorang manajer, yaitu:

1. *Planning* meliputi membuat misi dan tujuan organisasi serta cara terbaik untuk mencapai tujuan tersebut.
2. *Organizing* terkait proses membagi pekerjaan, mengalokasikan sumber daya, dan mengkoordinasikan aktivitas anggota organisasi untuk melaksanakan rencana yang sudah dibuat.
3. *Leading* dengan mempengaruhi anggota organisasi agar mereka memberikan kontribusi besar terhadap tujuan yang sudah ditetapkan.
4. *Controlling* adalah melakukan evaluasi kerja individu dan organisasi.

Dalam penelitian ini, definisi dari manajemen yang digunakan oleh peneliti menurut Badrudin dalam Yoyo Sudaryo *et al.*, (2018), menyatakan bahwa manajemen adalah kegiatan membuat rencana, pengorganisasian, melakukan pengendalian, penempatan, memberikan arahan, memberikan motivasi, komunikasi, dan mengambil keputusan yang dilakukan setiap organisasi dengan tujuan untuk mengoordinasikan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh organisasi sehingga dihasilkan suatu produk atau jasa secara efisien.

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Moh. Agus Tulus dalam Yoyo Sudaryo (2018) mendefinisikan MSDM sebagai suatu perencanaan, organisasi, memberikan arahan dan pengawasan, mengembangkan tenaga kerja, memberikan kompensasi, melakukan pengintegrasian, memelihara tenaga kerja, dan pemutusan hubungan tenaga kerja dengan arti untuk membantu mencapai tujuan organisasi individu dan masyarakat.

Sumber Daya Manusia (SDM) termasuk sebagai faktor penting dalam suatu organisasi, karena sumber daya manusia merupakan sekelompok orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi dan pelaksanaan misinya dikelola oleh manusia. Jadi, manusia adalah faktor strategies dalam kegiatan organisasi atau perusahaan (Yoyo Sudaryo *et al.*, 2018)

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson dalam Yoyo Sudaryo (2018), manajemen sumber daya manusia yang strategis yaitu penggunaan pegawai untuk mendapatkan atau memelihara *competitive advantage* terhadap para pesaing. Untuk menciptakan *competitive advantage*, maka setiap organisasi harus mampu melakukan kompetensi inti yang merupakan kapabilitas unik yang menciptakan nilai dan membedakan organisasi dari pesaing..

Menurut Dessler dalam Yoyo Sudaryo *et al.*, (2018) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia yaitu proses memperoleh, memberikan pelatihan, memberikan penilaian dan kompensasi serta, memperhatikan hubungan kerja antar karyawan seperti keselamatan, kesehatan, dan masalah keadilan.

Menurut Dessler dalam Yoyo Sudaryo *et al.*, (2018) terdapat beberapa pekerjaan yang harus dilakukan oleh seorang manajer sumber daya manusia (SDM), antara lain:

a. Menganalisis pekerjaan (*job analysis*)

Menganalisis pekerjaan dengan mengidentifikasi tugas dan persyaratan untuk setiap pekerjaan di suatu perusahaan.

b. Membuat perencanaan kuota pekerja yang dibutuhkan dan merekrut calon pekerja.

Setelah dari proses analisis pekerjaan maka, dicatat dan diputuskan pekerjaan apa saja yang perlu diisi oleh calon pekerja sehingga dibukannya rekrutmen.

c. Seleksi calon pekerja

Proses menyeleksi dan memilih kandidat terbaik pada lamaran pekerja yang sudah terkumpul.

d. Mengorientasi dan melatih karyawan baru

Setelah dari proses seleksi maka, dibutuhkan adanya orientasi agar karyawan mengetahui, memahami, dan menyesuaikan dengan visi dan misi perusahaan sehingga, semua karyawan memiliki satu tujuan yang sama.

e. Mengatur gaji dan upah (kompensasi karyawan)

f. Menyediakan insentif

g. Menilai kinerja karyawan

h. Komunikasi meliputi wawancara dan konseling

i. Melatih karyawan dan mengembangkan manajer

- j. Membangun relasi karyawan dan membuatnya terlibat

Untuk penelitian ini, penulis mengambil definisi Manajemen Sumber Daya Manusia berdasarkan teori Dessler dalam Yoyo Sudaryo *et al.*, (2018) manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses memperoleh, memberikan pelatihan, memberikan penilaian dan kompensasi serta, memperhatikan hubungan kerja antar karyawan seperti keselamatan, masalah keadilan dan kesehatan.

### **2.1.3 *Employee Performance***

Menurut Rivai (2005) dalam Kusuma *et al.*, (2018), kinerja karyawan adalah pekerjaan seseorang secara keseluruhan meliputi kualitas dan kuantitas selama periode tertentu dalam menjalankan tugasnya, sesuai dengan target yang sudah ditentukan dan disepakati bersama.

Menurut Sedarmayanti dalam Nova Syafrina (2017), *employee performance* ialah hasil kerja dari seorang pekerja, suatu organisasi secara keseluruhan atau proses manajemen, dimana hasil kerja tersebut harus ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur.

Philip Moon dalam Yoyo Sudaryo (2018) mengatakan bahwa kinerja pegawai ditentukan oleh pengetahuan dan keterampilan dari sumber daya, gaya manajemen yang ada, dan motivasi. Menurut Waridin dan Setiyawan (2006) dalam Trijonowati (2016) kinerja karyawan sebagai sebuah hasil atau prestasi kerja karyawan yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang dibuat oleh pihak perusahaan. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar dan mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Organisasi yang berusaha meningkatkan kualitas sumber daya manusianya, karena hal tersebut sebagai faktor kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan itu

organisasi yang baik. Peningkatan kinerja karyawan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk bertahan dalam persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil. Kinerja karyawan yang tinggi sangat di harapkan oleh perusahaan. Semakin banyak karyawan yang mempunyai kinerja tinggi, maka produktivitas perusahaan secara keseluruhan akan meningkat sehingga, perusahaan akan dapat bertahan dalam jangka waktu panjang dan persaingan global (Trijonowati, 2016).

Terdapat faktor negatif yang dapat menurunkan kinerja, diantaranya menurunnya kemauan karyawan untuk mencapai prestasi kerja, kurangnya ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga, kurang menaati peraturan, dan lingkungan kerja seperti teman sekerja yang juga menurun semangatnya. Sedangkan, faktor-faktor untuk meningkatkan kinerja diantaranya adalah gaya kepemimpinan, motivasi, serta disiplin (Trijonowati, 2016).

Menurut Afandi (2018 : 86-87) dalam Salman Farisi (2020) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja antara lain sebagai berikut :

1. Kemampuan, minat kerja dan kepribadian.
2. Kejelasan peran seseorang pekerja yang merupakan taraf penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya.
3. Tingkat motivasi pekerja yang mendorong, mempertahankan, dan mengarahkan perilaku.
4. Kompetensi dalam keterampilan yang dimiliki oleh seorang karyawan.
5. Fasilitas kerja sebagai seperangkat alat pendukung kelancaran operasional perusahaan.
6. Budaya kerja seperti perilaku kerja pegawai yang memiliki ide kreatif.

7. Kepemimpinan dengan perilaku pemimpin dalam memberikan arahan kepada pegawai saat bekerja.
8. Disiplin kerja dengan aturan yang ditetapkan oleh perusahaan agar semua pegawai ikut mematuhi.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2013:95) dalam Nova Syafrina (2017)

indikator-indikator yang mempengaruhi kinerja adalah:

1. Kesetiaan karyawan terhadap jabatan, pekerjaan, dan perusahaan.
2. Prestasi kerja yang dilihat dari penilaian hasil kerja baik kuantitas maupun kualitas yang dapat dihasilkan karyawan atas pekerjaannya.
3. Kejujuran karyawan dalam melaksanakan tugasnya, memenuhi perjanjian baik bagi diri sendiri maupun terhadap bawahannya.
4. Kedisiplinan karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang berlaku dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan oleh pimpinan kepadanya.
5. Kemampuan karyawan dalam mengembangkan ide kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berhasil guna.
6. Kesiediaan karyawan dalam berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya.
7. Kemampuan karyawan untuk memimpin, memberikan pengaruh, mempunyai pribadi yang kuat dan jujur, dan dapat memotivasi bawahannya untuk bekerja lebih efisien dan efektif.



8. Kepribadian karyawan dapat dilihat dari perilaku, kesopanan, disukai banyak orang, memberikan dan memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.
9. Kemampuan berfikir karyawan berdasarkan inovasi sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan simpulan, dan membuat keputusan dalam menyelesaikan masalah yang dihadapinya.
10. Kecakapan karyawan dalam menyelaraskan bermacam-macam yang semuanya terlihat dalam susunan kebijaksanaan.
11. Kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan tugas, pekerjaan dan hasil kerjanya, saran atau prasarana yang digunakannya, serta perilaku saat kerjanya.

Dari definisi kinerja karyawan diatas oleh para ahli, peneliti akan menggunakan definisi Philip Moon dalam Yoyo Sudaryo (2018) mengatakan bahwa kinerja pegawai ditentukan oleh pengetahuan dan keterampilan sumber daya, kualitas dan gaya manajemen yang ada, dan motivasi..

#### **2.1.4 Leadership Style**

Menurut Rivai (2011) dalam Pawirosumarto *et al.*, (2017) mendefinisikan gaya kepemimpinan adalah keahlian pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya sehingga, tujuan organisasi dapat tercapai. Untuk menjadi pemimpin yang baik, seorang pemimpin harus mampu memilih gaya kepemimpinan seperti apa yang cocok diterapkan di perusahaan untuk memotivasi karyawan serta untuk mendisiplinkan karyawan di perusahaan.

Menurut Yoyo Sudaryo et al., (2018), gaya kepemimpinan merupakan jalur untuk mempengaruhi bawahannya dengan berbagai gaya pemerintahan, khususnya diktator, voting based atau partisipatif, dan free enterprise, yang kesemuanya memiliki kekurangan dan kualitas.

Seperti yang ditunjukkan oleh Kusuma et al., (2018) gaya inisiatif adalah cara di mana seorang pelopor mengkoordinasikan, memberdayakan dan menangani semua komponen dari suatu perkumpulan atau perkumpulan sehingga tujuan hierarkis dapat dicapai dan meningkatkan pelaksanaan pekerjaan yang representatif. Pencapaian atau kekecewaan dalam menyelesaikan tugas dan administrasi dipengaruhi oleh kewenangan yang dipegang teguh oleh batas kewenangan, sehingga pelaksanaan administrasi dapat ditingkatkan secara tepat..

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena, tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit mencapai tujuan organisasi. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu (Trijonowati, 2016).

Menurut Andri Feriyanto dan Endang S. Triyana (2019) dalam bukunya, terdapat 3 (tiga) jenis gaya kepemimpinan antara lain sebagai berikut:

a. Gaya Kepemimpinan Otoriter (*Authoritarian*)

Gaya kepemimpinan yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh si pemimpin yang otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan.

b. Gaya Kepemimpinan Demokratis (*Democratic*)

Gaya kepemimpinan yang memberikan wewenang secara luas kepada para bawahan. Setiap ada permasalahan selalu mengikutsertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh. Dalam gaya kepemimpinan ini, pemimpin memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab para bawahannya.

c. Gaya Kepemimpinan Bebas (*Laissez Faire*)

Pemimpin jenis ini hanya terlibat dalam kuantitas yang kecil di mana para bawahannya yang secara aktif menentukan tujuan dan penyelesaian masalah yang dihadapi.

Menurut Robins (2006) dalam Andi Yolanda dan Susanti (2019), mengidentifikasi 4 (empat) jenis gaya kepemimpinan antara lain sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Kharismatik

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

a. Visi dan artikulasi

Dia memiliki visi yang ditunjukkan dengan sasaran ideal yang berhadapan masa depan lebih baik daripada status quo, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.

b. Rasio personal

Pemimpin kharismatik bersedia menempuh resiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.

c. Peka terhadap lingkungan

Mereka mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.

d. Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut

Pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsif terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.

e. Perilaku yang tidak konvensional

Pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

2. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan lebih memfokuskan pada hubungan pemimpin-bawahan tanpa adanya usaha

untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya. Terdapat empat karakteristik pemimpin transaksional antara lain :

a. Imbalan Kontigen

Kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja yang baik, dan mengakui pencapaian.

b. Manajemen Berdasar Pengecualian (aktif)

Melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, dan menempuh tindakan perbaikan.

c. Manajemen Berdasar Pengecualian (pasif)

Mengintervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.

d. *Laissez-faire*

Melepaskan tanggung jawab dan menghindari pembuatan keputusan.

3. Gaya Kepemimpinan *Transformational*

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

a. Kharisma

Memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, dan meraih penghormatan dan kepercayaan.

b. Inspirasi

Mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan pada usaha, dan menggambarkan maksud penting secara sederhana.

c. Stimulasi Intelektual

Mendorong intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara berhati-hati.

d. Pertimbangan Individual

Memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, dan melatih dan menasehati.

4. Gaya Kepemimpinan Visioner

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

Dari definisi *leadership style* diatas oleh beberapa ahli, peneliti akan menggunakan definisi menurut Rivai (2011) dalam Pawirosumarto *et al.*, (2017)

yang mendefinisikan *leadership style* adalah keahlian pemimpin untuk mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **2.1.5 Motivation**

Menurut Andri Feriyanto dan Endang S. Triyana (2019) mendefinisikan motivasi adalah suatu sugesti atau dorongan yang muncul karena diberikan oleh seseorang kepada orang lain atau dari diri sendiri. Motivasi juga dapat diartikan sebagai sebuah alasan yang mendasari sebuah perbuatan yang dilakukan oleh seseorang.

Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditunjukkan untuk sumber daya manusia (umumnya) dan bawahan (khususnya). Motivasi mempersoalkan bagaimana cara untuk mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerja sama secara produktif, hingga berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang ditentukan. Salah satu hal penting yang harus dilakukan seorang pemimpin adalah memberikan motivasi atau dorongan untuk meningkatkan kinerja pegawai (Yoyo Sudaryo *et al.*, 2018).

Menurut Afandi (2018) dalam Salman Farisi (2020) motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena, terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktivitas dengan keiklasan, senang hati dan sungguh-sungguh sehingga, hasil dari aktifitas yang dia lakukan mendapatkan hasil yang baik dan berkualitas.



Gambar 2.1 Teori Motivasi Maslow

Sumber: Yoyo Sudaryo *et al.*, 2018

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson dalam Yoyo Sudaryo *et al.*, (2018) mendefinisikan motivasi (*motivation*) sebagai keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak untuk mencapai suatu tujuan. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Kemudian, menurut John, Robert, dan Michael (2007:148) dalam Yoyo Sudaryo *et al.*, (2018) mengemukakan ada empat pendekatan yang penting terhadap motivasi, yaitu hierarki kebutuhan Maslow, teori ERG Alderfer, teori dua faktor Herzberg, dan teori kebutuhan dari McClelland.

Inti teori Abraham Maslow dalam Yoyo Sudaryo *et al.*, (2018) adalah kebutuhan tersusun dalam hierarki dengan kebutuhan di tingkat paling rendah adalah kebutuhan fisiologis, dan kebutuhan di tingkat yang paling tinggi adalah kebutuhan aktualisasi diri.



Ada beberapa kebutuhan dari gambar diatas :

1. Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan akan makanan, minuman, pakaian, tempat tinggal, dan bebas rasa sakit.
2. Keamanan dan keselamatan, yaitu kebutuhan untuk bebas dari ancaman, diartikan sebagai aman dari peristiwa atau lingkungan yang mengancam.
3. Kebersamaan, sosial, dan cinta yaitu kebutuhan akan pertemanan, afiliasi, interaksi, dan cinta.
4. Harga diri atau penghargaan yaitu kebutuhan akan harga diri dan rasa hormat dari orang lain.
5. Aktualisasi diri yaitu kebutuhan untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri dengan secara maksimum menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi.

Teori ERG Alderfer dalam Yoyo Sudaryo *et al.*, (2018) merupakan teori motivasi yang mengatakan bahwa individu mempunyai tiga rangkaian kebutuhan antara lain :

1. Eksistensi (E), yaitu kebutuhan yang dipuaskan oleh faktor-faktor seperti makanan, udara, imbalan, dan kondisi kerja.
2. Hubungan (*Relatedness/R*), yaitu kebutuhan yang dipuaskan oleh hubungan sosial dan interpersonal yang berarti.
3. Pertumbuhan (*Growth/G*), yaitu kebutuhan yang terpuaskan jika, individu membuat kontribusi yang produktif atau kreatif.

Teori Herzberg mengembangkan teori dua faktor yaitu *dissatisfier* atau faktor ekstrinsik yang merupakan kebutuhan dasar manusia, tidak bersifat memotivasi tetapi, kegagalan dapat menyebabkan ketidakpuasan yang disebabkan oleh berbagai faktor seperti gaji dan tunjangan, kondisi kerja, kebijakan organisasi, status, dan keamanan kerja. Sedangkan, *satisfier* atau faktor intrinsik merupakan hal yang mendorong seseorang untuk mendapatkan kebutuhannya yang didukung oleh berbagai faktor seperti prestasi, pengakuan, minat pada pekerjaan, kemajuan, dan tanggung jawab (Yoyo Sudaryo *et al.*, 2018).

Teori kebutuhan McClelland menyatakan bahwa pencapaian atau prestasi, kekuasaan dan hubungan adalah kebutuhan penting yang membantu menjelaskan motivasi. Teori kebutuhan McClelland memfokuskan pada tiga kebutuhan, yaitu (Yoyo Sudaryo *et al.*, 2018) :

1. Kebutuhan berprestasi (*need for achievement*)
2. Kebutuhan kekuasaan (*need for power*)
3. Kebutuhan hubungan atau afiliasi (*need for affiliation*)

Berdasarkan beberapa definisi para ahli di atas, penulis mengambil definisi motivasi menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson dalam Yoyo Sudaryo *et al.*, (2018) mendefinisikan motivasi (*motivation*) sebagai keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak untuk mencapai suatu tujuan organisasi.

### **2.1.6 Discipline**

Menurut Pawirosumarto *et al.*, (2017) mendefinisikan disiplin adalah bentuk kepatuhan terhadap aturan, baik tertulis maupun tidak tertulis. Disiplin menjadi salah satu dari sekian banyak upaya untuk memperbaiki perilaku individu sehingga taat dan patuh pada aturan, hukum atau norma yang berlaku.

Seorang manajer dikatakan efektif dalam kepemimpinannya, jika bawahannya berdisiplin baik. Untuk memelihara dan meningkatkan kedisiplinan yang baik adalah hal yang sulit, karena banyak faktor yang mempengaruhinya. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, perusahaan akan sulit mewujudkan tujuannya yaitu pencapaian kinerja optimal. Jadi, disiplin adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya (Nova Syafrina, 2017).

Menurut Sinungan dalam Anjelika Tamba (2018) disiplin kerja adalah sebagai sikat mental tercermin dalam perbuatan atau tingkat laku perorangan, kelompok atau masyarakat berupa ketaatan terhadap peraturan-peraturan atau ketentuan yang ditetapkan pemerintah atau etik norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk tujuan tertentu. Indikator disiplin kerja karyawan antara lain absensi, sikap, dan tanggung jawab.

Menurut Afandi (2018) dalam Salman Farisi (2020) disiplin merupakan suatu alat yang digunakan para manajer guna mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Faktor –faktor yang mempengaruhi disiplin kerja antara lain faktor kepemimpinan, kompensasi,

penghargaan dan kemampuan, faktor keadilan, pengawasan, faktor lingkungan, dan faktor sanksi.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2007:194) dalam Nova Syafrina (2017) menjelaskan indikator-indikator disiplin kerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. 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 pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.
2. Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena, pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberikan contoh yang baik, berdisiplin baik. Dengan begitu kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik. Dan sebaliknya.
3. Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena, balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaannya, maka kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.
4. Keadilan ikut mendorong terwujudnya disiplin karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya.

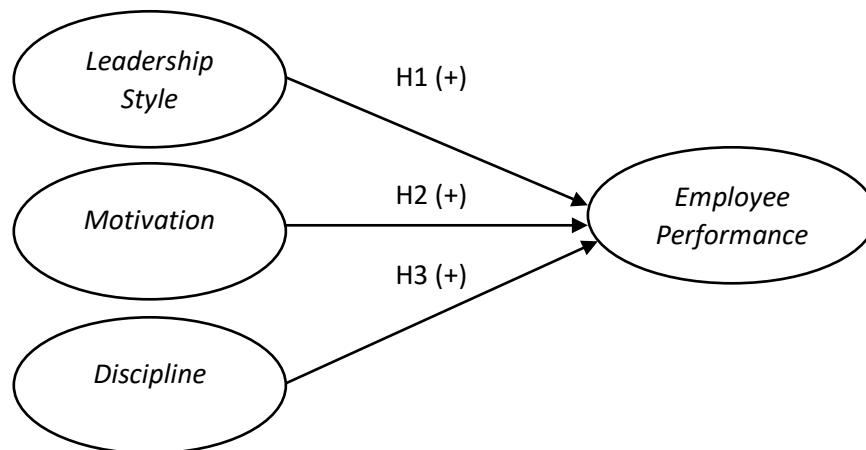
5. Pengawasan melekat sebagai tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan pengawasan ini berarti atas harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya.
6. Sanksi hukum berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap, dan perilaku tidak disiplin karyawan akan berkurang.
7. Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan dimana pemimpin harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang kurang disiplin sesuai dengan sanksi hukuman yang telah diterapkan.
8. Hubungan kemanusiaan yang harmoni di antara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan,

Dari definisi disiplin diatas oleh beberapa ahli, penulis mengambil definisi disiplin menurut Pawirosumarto *et al.*, (2017), disiplin adalah bentuk kepatuhan terhadap aturan, baik tertulis maupun tidak tertulis.

## **2.2 Model Penelitian**

Model yang digunakan dalam penelitian ini merupakan model modifikasi atas penelitian sebelumnya yang berjudul “*Factors Affecting Employee Performance of PT. Kiyokuni Indonesia*” oleh S. Pawirosumarto, Puwanto Katijan Sarjana dan Muzaffar Muchtar. Jurnal yang membahas dan mengangkat topik faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan ini terdapat di dalam

*International Journal of Law and Management (Volume 59)* yang diterbitkan pada tahun 2017. Dibawah ini adalah model penelitian yang dimodifikasi oleh peneliti, sebagai berikut:



Gambar 2.2 Model Penelitian

Sumber: Pawirosumarto, Sarjana, dan Muchtar (2017), *Factor Affecting Employee Performance of PT Kiyokuni Indonesia*.

H1 : *Leadership style* berpengaruh positif terhadap *employee performance*.

H2 : *Motivation* berpengaruh positif terhadap *employee performance*.

H3 : *Discipline* berpengaruh positif terhadap *employee performance*.

### 2.3 Pengembangan Hipotesa Penelitian

Menurut Marimin dalam Trijonowati (2016), gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan secara positif terhadap kinerja karyawan dimana, kepemimpinan termasuk salah satu dimensi yang menentukan keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan.

Menurut Rozalia dan Setiawan dalam Salman Farisi *et al.*, (2020) menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan antara variabel motivasi terhadap variabel kinerja karyawan. Jadi, motivasi itu semakin banyaknya hal yang

dilakukan perusahaan terkait dengan motivasi kerja karyawan, maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan.

Menurut Anjelika Tamba (2018) mendefinisikan variabel disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan oleh sikap disiplin karyawan yang sadar menerima hukuman apabila melakukan sebuah kesalahan atau pelanggaran.

### **2.3.1 Pengaruh *Leadership Style* Terhadap *Employee Performance***

Menurut Marimin (2011) dalam Trijonowati (2016), gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dimana, kepemimpinan termasuk dimensi yang sangat menentukan terhadap kinerja atau keberhasilan organisasi.

Menurut Pawirosumarto *et al.*, (2017) membuktikan bahwa *leadership style* berpengaruh positif terhadap *employee performance*, dimana gaya kepemimpinan merupakan faktor penting yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Seorang pemimpin dalam bekerja harus mampu memiliki gaya kepemimpinan yang menurutnya efektif untuk mencapai tujuan atau sasaran perusahaan.

Menurut Afandi (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan secara parsial mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian dapat diartikan bahwa jika kepemimpinan pada karyawan terus ditingkatkan akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Menurut Setiawan (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin positif dan signifikan penerapan kepemimpinan maka, akan semakin positif dan signifikan pula kinerja karyawan.

H1 : *Leadership style* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee performance*.

### **2.3.2 Pengaruh *Motivation* Terhadap *Employee Performance***

Menurut Susilaningih dalam Trijonowati (2016), mengungkapkan bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dimana motivasi kerja akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja pegawai.

Menurut Hadi Purnomo dalam Salman Farisi *et al.*, (2020) menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian, menurut penelitian Rozalia dan Setiawan dalam Salman Farisi *et al.*, (2020) menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara motivasi terhadap variabel kinerja karyawan. Jadi, motivasi itu semakin banyaknya perilaku yang diberikan oleh perusahaan terkait dengan motivasi kerja karyawan, maka kinerja para karyawan akan mengalami peningkatan.

Menurut Afandi (2020) menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian dapat diartikan bahwa jika motivasi terus ditingkatkan akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Menurut Septiadi (2020) menunjukkan bahwa variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dimana sikap mental karyawan yang positif akan memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja yang maksimal.

H2 : *Motivation* berpengaruh secara positif terhadap *employee performance*.



### **2.3.3 Pengaruh *Discipline* Terhadap *Employee Performance***

Menurut Harlie dalam Trijonowati (2016) bahwa disiplin karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut Iga Mawarni dalam Salman Farisi (2020) menunjukkan bahwa disiplin karyawan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian, menurut penelitian Jufrizen (2018) dalam Salman Farisi (2020) membuktikan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Jadi, disiplin kerja sangat berdampak apabila, semakin baik tingkat disiplin kerja, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Menurut Anjelika Tamba (2018) menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja secara parsial mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena sikap disiplin pada karyawan membuat mereka sadar dengan menerima hukuman apabila melakukan pelanggaran.

Menurut Nova Syafrina (2017) bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan secara positif terhadap kinerja karyawan. Berarti, kinerja karyawan akan meningkat apabila, disiplin kerja karyawan tinggi. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu perusahaan. Tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, perusahaan akan sulit mewujudkan dan mencapai tujuannya yaitu pencapaian kinerja secara optimal. Jadi, disiplin adalah salah satu kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mewujudkan tujuannya.

H3 : *Discipline* berpengaruh positif terhadap *employee performance*.

## 2.4 Tabel Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Temuan Penelitian
1	Suharno Pawirosumarto, Puwanto Katijan Sarjana & Muzaffar Mughtar	<i>Factor Affecting Employee Performance of PT. Kiyokuni Indonesia</i>	2017	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel <i>leadership style</i> , <i>motivation</i> , dan <i>discipline</i> terhadap kinerja karyawan PT. Kiyokuni Indonesia. Dari 451 orang, sejumlah 82 responden yang memenuhi kriteria sebagai sampel. Penelitian ini memberikan hasil terkait <i>leadership style</i> , <i>motivation</i> , dan <i>discipline</i> berpengaruh secara positif dan secara signifikan terhadap <i>employee performance</i> .

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Temuan Penelitian
2	Ila Rohamtun Nisyak, Trijonowati	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	2016	<p>Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT Jago Diesel Surabaya. Teknik pengambilan sampel dengan menggunakan metode sensus karena sampel diambil dari semua anggota populasi, sehingga didapatkan sampel sebanyak 73 responden. Hasil Penelitian bahwa <i>leadership style</i>, motivasi, dan disiplin kerja berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Temuan Penelitian
3	Nova Syafriana	Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Suka Fajar Pekan Baru	2017	Populasi dan sampel dalam penelitian ini berjumlah 32 orang. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh. Teknik pengumpulan data adalah kuesioner, observasi, dan wawancara. Hasil penelitian ini adalah bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Suka Fajar Pekanbaru.

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Temuan Penelitian
4	Salman Farisi, Juli Irnawati, dan Muhammaf Fahmi	Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	2020	Populasi ini berjumlah 162 orang. Dan, sampel dalam penelitian adalah 62 karyawan. Hasil penelitian adanya pengaruh positif dan signifikan antara variabel <i>motivation</i> dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara V (Persero) Kebun Tanah Putih Provinsi Riau.
5	Anjelika Wulan Tamba	Pengaruh Disiplin Kerja dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan	2018	Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh variabel disiplin kerja dan loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan PT. Columbindo Perdana Manado. Hasil penelitian yaitu disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Columbindo Perdana Manado.

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Temuan Penelitian
6	Ahmad Afandi dan Syaiful Bahri	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	2020	Populasi ini berjumlah 37 orang. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner, kemudian analisis data dengan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kepemimpinan, motivasi, dan disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
7	Indra Setiawan dan Muhammad Ekhsan	Peran Mediasi Kepercayaan pada Pengaruh Kepemimpinan Melayani Terhadap Kinerja karyawan PT. Nesinak	2021	Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif. Penelitian ini menggunakan <i>simple random sampling</i> berjumlah 75 responden. Hasilnya adalah kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Temuan Penelitian
8	Muhammad Dede Septiadi, Luis Marnisah, dan Susi Handayani	Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Brawijaya Utama Palembang	2020	Penelitian ini melakukan pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner yang berisi pertanyaan sebanyak 24. Metode analisis data menggunakan regresi linear sederhana. Sampel pada penelitian ini berjumlah 71 orang. Hasil penelitian ini mengidentifikasi bahwa variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.