

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Manajemen

Ditinjau secara etimologis, asal-usul kata "Manajemen" dapat ditemukan dalam bahasa Perancis kuno, *ménagement*, yang secara harfiah berarti "seni melaksanakan dan mengatur." Ada kemungkinan bahwa istilah ini berasal dari bahasa Italia, khususnya kata "meneggiare," yang artinya mengendalikan dan sering digunakan dalam konteks mengendalikan kuda. Mungkin dari bahasa Italia inilah istilah tersebut diadopsi oleh bahasa Perancis menjadi "management" (Mustika et al., 2020).

Manajemen diartikan sebagai usaha untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui pelaksanaan kegiatan seperti perencanaan, pengorganisasian, manajemen sumber daya manusia, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi. (Lussier, 2017).

Follet (2013) menggambarkan manajemen sebagai seni, di mana setiap tugas dapat diselesaikan dengan kerjasama orang lain. Poin penting yang disorot adalah bahwa peran manajer melibatkan kemampuan untuk mengatur dan memberikan arahan kepada orang lain demi mencapai tujuan organisasi (Zakky, 2018).

Chester I. Barnard, seorang pakar, menyatakan bahwa manajemen adalah suatu sistem hubungan antara manusia yang melibatkan tanggung jawab, wewenang, dan keterampilan untuk mencapai tujuannya yang telah ditetapkan oleh perusahaan (Zakky, 2018).

George (2005) mendefinisikan manajemen sebagai suatu proses yang khas, melibatkan tindakan-tindakan seperti perencanaan, pengorganisasian, penggerakan atau pengarahan, dan pengawasan. Proses ini dilakukan untuk mencapai dan menentukan sasaran yang telah ditetapkan dengan memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Manajemen dianggap sebagai suatu wadah dalam ilmu pengetahuan, di mana kebenarannya dapat diuji secara umum (Zakky, 2018).

2.2 Manajemen Proses



Gambar 2.1 Siklus proses manajemen

Sumber : idmanajemen.com

Menurut Lussier (2017), manajemen memiliki empat proses secara umum. Yaitu :

1. *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan merupakan suatu proses perencanaan tujuan dan langkah-langkah organisasi untuk waktu yang sedang berlangsung dan masa yang akan datang. Ini melibatkan penentuan yang jelas terkait visi, misi, dan tujuan perusahaan untuk setiap kegiatan, serta perencanaan langkah-langkah untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut.

2. *Organization* (Pengorganisasian)

Merancang struktur organisasi dan mendistribusikan tugas kepada sumber daya manusia yang tersedia melibatkan penentuan posisi berdasarkan kemampuan dan keterampilan setiap pekerja.

3. *Leading* (Pengarahan)

Proses pengarahan, pengaturan, pengaruh, dan motivasi terhadap karyawan bertujuan untuk memastikan bahwa mereka dapat bekerja dan menyelesaikan tugas sesuai dengan tujuan atau target perusahaan, sesuai dengan rencana yang telah disusun.

4. *Controlling* (Pengendalian)

Proses pengawasan dan pemantauan kinerja karyawan dilakukan dengan tujuan mengukur, membandingkan, dan mendeteksi penyimpangan serta melakukan perbaikan pada aktivitas berorganisasi. Proses ini pada dasarnya melibatkan tahap penilaian dan evaluasi untuk menilai kinerja perusahaan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. (Zakky, 2018).

2.3 Kinerja

Secara keseluruhan, kinerja merujuk pada kemampuan individu atau organisasi untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan standar tertentu untuk mengukur sejauh mana keberhasilan dalam mencapai tujuan tersebut.

Berikut adalah beberapa pengertian tentang kinerja menurut beberapa ahli :

- a) Menurut Dessler (2020), Kinerja merujuk pada sejauh mana seseorang berhasil mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.
- b) Menurut Amstrong & Baron F (2016), kinerja adalah hasil kerja seseorang yang diukur dengan standar tertentu.
- c) Menurut Robbins & Judge (2017), kinerja adalah tingkat efektivitas dan efisiensi seseorang dalam mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan.
- d) Menurut Milkovich et al. (2014), Kinerja merujuk pada kapabilitas seseorang dalam mencapai tujuan pekerjaan yang telah ditentukan oleh organisasi.

Analisis oleh para ahli mengenai kinerja menyimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil pekerjaan yang dilakukan oleh individu sesuai dengan tanggung jawab dan persyaratan, berdasarkan keterampilan, pengalaman, dedikasi, dan waktu. Evaluasi kinerja seorang karyawan dapat diukur dari seberapa baik mereka menyelesaikan tugas yang diberikan. Efektivitas tenaga kerja merupakan salah satu elemen kunci keberhasilan perusahaan mencapai tujuannya.

"Kinerja mencerminkan tingkah laku yang secara langsung terkait dengan produksi barang atau penyediaan jasa dalam kerangka kerja organisasi. Evaluasi kinerja organisasi merupakan aspek kritis untuk memastikan apakah proses kinerja yang telah dilakukan telah mencapai tujuan yang

diinginkan. Namun, disayangkan, pada kenyataannya, banyak organisasi yang kurang memiliki atau bahkan tidak memegang informasi mengenai kinerja mereka. Kinerja, sebagai hasil dari aktivitas individu atau kelompok dalam organisasi, dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berperan dalam pencapaian tujuan organisasi dalam jangka waktu tertentu." (Moehariono, 2012).

Mangkunegara (2013) menyatakan bahwa kinerja merujuk pada hasil kerja, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, yang berhasil dicapai oleh seorang pegawai ketika melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sementara itu, menurut Sutrisno (2016), kinerja atau prestasi kerja adalah hasil yang diperoleh seseorang berdasarkan tingkah laku kerjanya dalam menjalankan aktivitas selama bekerja.

Kesuksesan atau kegagalan suatu perusahaan dalam menjalankan aktivitas atau mencapai tujuannya secara langsung terkait dengan kinerja karyawan. Pencapaian kinerja di dalam organisasi menjadi parameter yang perlu dipantau untuk merealisasikan dan mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Pandangan Robbin & Judge (2015) menyebutkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja seseorang, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, yang telah berhasil dicapai oleh karyawan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Menurut Mangkunegara (2013), menyatakan bahwa indikator kinerja memiliki 5 poin, yaitu:

a) Kualitas Kerja

mempertahankan keteraturan, akurasi, kohesivitas, dan hasil tanpa mengabaikan jumlah pekerjaan yang dilakukan. Menghasilkan produktivitas yang optimal mampu mengurangi *marginal error* dalam menyelesaikan tugas, yang pada gilirannya dapat berkontribusi positif terhadap kemajuan bisnis.

b) Kuantitas Kerja

Menunjukkan pelaksanaan sejumlah besar jenis pekerjaan secara bersamaan, sehingga tercapai efisiensi dan efektivitas sesuai dengan tujuan perusahaan.

c) Tanggung Jawab

Menunjukkan tingkat dedikasi karyawan dalam menerima dan menjalankan tugas mereka, Terakreditasi dengan tanggung jawab untuk mencapai hasil kerja, menjaga sarana dan prasarana, dan menjunjung tinggi standar profesional dalam kehidupan kerja sehari-hari..

d) Kerjasama

Kemauan seorang karyawan untuk berkolaborasi dengan rekan kerja, baik dalam struktur hierarki maupun di luarnya, dapat meningkatkan kualitas pekerjaan secara signifikan.

e) Inisiatif

Langkah-langkah sukarela yang diambil oleh individu dalam organisasi untuk melaksanakan tanggung jawab mereka dan mengatasi rintangan terkait pekerjaan.

2.3.1 Faktor-faktor Kinerja

Menurut Mangkuprawira (2015) faktor-faktor kinerja dapat dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu :

1) Unsur internal meliputi :

a) Tingkat Pendidikan

Kinerja seseorang dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dipengaruhi secara signifikan oleh tingkat pendidikan yang dimilikinya. Perkembangan pendidikan dibuktikan dengan penguasaan sikap, pengetahuan, dan keterampilan yang diperoleh di berbagai jenjang. Peningkatan kecerdasan intelektual dapat

mempengaruhi kapasitas individu untuk menggunakan pemecahan masalah alternatif dan metodologi analitis.

b) Tingkat Pengetahuann

Penguasaan pengetahuan oleh seseorang memiliki peran penting dalam mendukung pelaksanaan pekerjaannya, dengan mencakup aspek-aspek seperti komunikasi, inisiatif, kreativitas, dan penanganan konflik. Tingkat pemahaman yang lebih tinggi pada seseorang dapat berdampak positif terhadap kemampuannya dalam berinovasi.

c) Tingkat Keterampilan

Penguasaan seseorang dapat dilihat dalam bakat mereka untuk memanfaatkan pengetahuan, konsep ilmiah, dan inovasi teknologi dalam bidang pekerjaan mereka.

d) Sikap motivasi terhadap kinerja

Moral dan kinerja karyawan berkorelasi secara langsung. Kehadiran penghargaan yang berarti dapat mendorong individu untuk bekerja lebih keras dan meningkatkan kinerja mereka dalam kerangka perusahaan.

e) Tingkat pengalaman kerja

Pengalaman seseorang memiliki potensi positif, karena individu dapat mengambil pembelajaran dari pengalaman masa lalu untuk meningkatkan kinerjanya dan melakukan tindakan yang lebih baik.

2) Unsur eksternal meliputi :

a) Keluarga

Lingkungan keluarga yang mendukung dan positif terhadap pekerjaan memiliki dampak besar pada motivasi dan kinerja seseorang. Hal tersebut mendorong individu untuk bekerja dengan sebaik-baiknya guna mencapai hasil yang

memuaskan.

b) Lingkungan sosial budaya

Kedisiplinan sosial yang kuat, tanggung jawab sosial, dan sistem nilai terkait dengan pekerjaan dapat mendorong karyawan untuk aktif berpartisipasi dalam peningkatan kinerjanya.

c) Lingkungan ekonomi

Situasi ekonomi dapat tercermin dari tingkat pertumbuhan ekonomi, tingkat pengangguran, tingkat kemiskinan, kepemilikan aset produksi, dan pendapatan perkapita.

d) Lingkungan belajar

Hasil dari pendidikan dan pelatihan dapat diamati dalam perilaku dan sikap masyarakat didik dalam lingkungan pendidikan. Faktor-faktor seperti infrastruktur pendukung proses pembelajaran, kualitas pembelajaran, dan metode pembelajaran juga mencerminkan lingkungan belajar.

e) Lingkungan budaya kerja

Lingkungan kerja seseorang, di mana mereka melakukan tugas pekerjaan mereka, ditandai oleh unsur-unsur seperti budaya produktif, kepemimpinan yang kuat, interaksi positif di antara karyawan, program pendidikan dan pelatihan yang efektif, praktik manajemen karir strategis, dan sistem manajemen kompensasi yang adil.

2.4 Penilaian Kinerja

Menurut Hasibuan (2013) kriteria atau unsur-unsur yang dinilai dalam penilaian kinerja karyawan meliputi beberapa hal, yaitu:

a) Kesetiaan

Evaluasi dari pihak manajemen perusahaan biasanya menilai tingkat loyalitas karyawan terhadap perusahaan, pekerjaan, posisi jabatan, dan organisasi secara umum. Hal ini dapat terlihat dari respons seorang pegawai ketika dihadapkan pada kondisi dan situasi sulit yang berpengaruh pada masa depannya.

b) Kejujuran

Evaluasi oleh pengawas bertujuan untuk menilai sejauh mana kejujuran seorang karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, sejalan atau tidak dengan fakta yang ada.

c) Prestasi kerja

Pengawasan mengamati pencapaian karyawan dalam mengasah kreativitas mereka ketika menyelesaikan tugas dan tanggung jawab mereka.

d) Kedisiplinan

Pengawasan mengamati pencapaian karyawan dalam mengasah kreativitas mereka ketika menyelesaikan tugas dan tanggung jawab mereka.

e) Kerjasama

Evaluasi oleh pengawas mengukur sejauh mana karyawan bersedia untuk berpartisipasi dan berkolaborasi dengan rekan kerja, baik secara hierarki maupun secara sejajar, di dalam dan di luar tugas mereka, dengan harapan dapat meningkatkan kualitas pekerjaan.

f) Tanggung Jawab

Evaluasi supervisi berfokus pada sejauh mana pegawai bersedia bertanggung jawab atas hasil pekerjaannya, penggunaan sarana dan prasarana, serta perilaku kerja yang ditunjukkan

g) Ketelitian

Pengawasan melibatkan penilaian terhadap kemampuan seorang pegawai, evaluasi pelaksanaan tugasnya, demonstrasi praktik kerja yang sehat, dan kepatuhan terhadap prosedur yang ditetapkan.

Berdasarkan penjelasan definisi di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja sebaiknya diidentifikasi sebagai hasil dari pekerjaan yang dilakukan oleh seorang pegawai. Untuk mencapai tingkat kinerja yang optimal, faktor yang paling berpengaruh adalah sumber daya manusia itu sendiri. Meskipun perancangan sistem organisasi telah dirancang dengan baik, namun jika pegawai yang melaksanakannya tidak berkualitas dan kurang memiliki dedikasi kerja yang tinggi, maka perancangan sistem tersebut dapat dianggap tidak efektif.

2.5 Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan berasal dari istilah "pemimpin," yang merujuk kepada individu yang menggunakan kekuasaan dan keterampilan kepemimpinannya untuk mengarahkan bawahan dalam melaksanakan tugasnya demi mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan mencakup metode di mana seorang pemimpin memengaruhi perilaku bawahan, sehingga mereka mau bekerja sama dan menghasilkan kinerja yang produktif untuk mencapai sasaran organisasi (Hasibuan, 2013). Penetapan gaya kepemimpinan oleh seorang manajer di dalam organisasi dapat menciptakan harmoni yang seimbang dan memotivasi semangat kerja karyawan agar mereka mencapai tujuan dengan efektif.

Peran kepemimpinan memiliki signifikansi besar dalam kemajuan sebuah organisasi. Tanpa adanya gaya kepemimpinan yang efektif, pencapaian tujuan organisasi dapat menjadi suatu tantangan yang kompleks. Ketika seorang pemimpin berusaha memengaruhi perilaku orang lain,

Oleh karena itu, evaluasi terhadap gaya kepemimpinan menjadi suatu aspek yang krusial. Gaya kepemimpinan dapat mencerminkan metode di mana seorang pemimpin menjalankan peran kepemimpinannya, serta dapat mempengaruhi persepsi orang lain terhadapnya. Ini mencakup pandangan baik dari pihak yang dipimpin maupun dari pihak lain yang mungkin mengamati bagaimana pemimpin tersebut melaksanakan tugas kepemimpinannya (Ang, 2012).

Dalam konteks organisasi, peran kepemimpinan memegang peranan penting karena pemimpin memiliki tanggung jawab untuk menggerakkan dan membimbing organisasi menuju pencapaian tujuannya.

Tugas tersebut bukanlah sesuatu yang sederhana, mengingat melibatkan pemahaman terhadap berbagai perilaku bawahan. Pemimpin harus memiliki kemampuan untuk memengaruhi bawahan secara efektif, sehingga mereka bersedia untuk berkontribusi dan berpartisipasi dengan efisiensi dalam usaha organisasi. Dengan kata lain, keberhasilan mencapai tujuan organisasi sangat tergantung pada kualitas kepemimpinan.

Menurut Siagian (2012), Kepemimpinan adalah bakat mempengaruhi dan menginspirasi individu untuk menyelaraskan tindakan mereka dengan visi seorang pemimpin, bahkan jika mereka memiliki pendapat yang berbeda. Situasi yang sering menjadi tantangan bagi seorang pemimpin adalah bagaimana memotivasi anggota tim agar selalu bersedia dan berkomitmen untuk memberikan kontribusi terbaik mereka demi keberhasilan organisasi atau perusahaan. Terkadang, ada pemimpin yang menggunakan otoritasnya secara eksklusif, hanya memberikan perintah kepada bawahannya tanpa mempertimbangkan situasi yang dihadapi oleh anggota tim tersebut.

Dari pengertian gaya kepemimpinan yang telah disajikan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk menggerakkan, memengaruhi, menginspirasi, dan mengatur orang lain atau bawahannya agar mau melaksanakan tugas secara sukarela dan penuh kesadaran demi mencapai tujuan tertentu.

2.6 Motivasi

Secara etimologi, istilah motivasi berasal dari bahasa Inggris, yaitu "*motivation*," yang mengandung arti kekuatan batin atau dorongan. Kata "motif" digunakan untuk merujuk pada dorongan yang muncul dalam sifat manusia untuk berperilaku atau bertindak.

Menurut Hasibuan (2016), Motivasi adalah kekuatan penggerak yang memberikan dorongan kepada seseorang untuk bekerja dengan semangat, efektif, dan berkolaborasi secara maksimal dalam usaha mencapai kepuasan yang diinginkan. Faktor motivasi ini menciptakan semangat kerja yang mendorong individu untuk berpartisipasi secara aktif dan memberikan kontribusi optimal dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Dengan adanya motivasi, individu cenderung memiliki dorongan intrinsik dan ekstrinsik yang memengaruhi keinginan mereka untuk bekerja dengan penuh dedikasi dan memanfaatkan semua upaya yang mereka miliki.

Menurut Wibowo (2013), Motivasi adalah pendorong untuk menjalani serangkaian perilaku manusia dengan memperhitungkan arah, intensitas, dan ketekunan, dengan tujuan mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Indikator motivasi kerja menurut (Bari & Hidayat, 2022) diantaranya:

a) Kebutuhan

Kebutuhan memegang peran signifikan dalam memengaruhi motivasi kerja. Abraham Maslow (Dalam Bari & Hidayat, 2022) menyatakan bahwa lima jenis kebutuhan, melibatkan kebutuhan fisik, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri, dapat memberikan dorongan kepada individu untuk bekerja lebih tekun dan bersemangat.

b) Nilai-nilai pribadi

Motivasi kerja dapat dipengaruhi oleh nilai-nilai pribadi individu. Apabila tugas pekerjaan sesuai dengan nilai-nilai yang diyakini oleh individu, mereka akan cenderung lebih termotivasi untuk menjalankannya dengan dedikasi tinggi.

c) Pengakuan

Pemberian penghargaan atas prestasi dan kontribusi kerja dapat menjadi elemen peningkat motivasi. Ketika karyawan merasa diakui dan dihargai atas usaha yang telah mereka lakukan, hal ini dapat mendorong motivasi mereka untuk terus meningkat. Bentuk pengakuan ini dapat berupa pemberian kompensasi yang sejalan dengan kinerja mereka.

d) Penghargaan

Penerapan sistem penghargaan yang adil dan memadai, seperti pemberian bonus, tunjangan, promosi, dan insentif lainnya, dapat berperan dalam memengaruhi tingkat motivasi kerja. Karyawan yang menyadari bahwa kinerja mereka dihargai dengan penghargaan yang sesuai cenderung merasa termotivasi untuk meningkatkan kualitas pekerjaan mereka.

e) Peluang Pengembangan Karir

Keberadaan kesempatan pengembangan karir yang terukur dan peluang untuk meningkatkan keterampilan serta pengetahuan mampu menjadi motivasi bagi karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik. Apabila individu menyadari adanya peluang kemajuan karir yang nyata, mereka lebih cenderung merasa termotivasi dan berdedikasi dalam menyelesaikan tugas pekerjaan mereka.

Menurut Hariandja (2011) menyatakan bahwa terdapat berbagai macam jenis teori mengenai motivasi yang telah dikemukakan oleh para ahli. Teori ini dikelompokkan ke dalam enam kategori, yaitu :

1) Teori hierarki kebutuhan maslow

Teori Hierarki Kebutuhan Maslow, dikembangkan oleh psikolog Abraham Maslow, adalah suatu kerangka konseptual yang menggambarkan hierarki atau tingkatan

kebutuhan manusia. Teori ini menyatakan bahwa manusia memiliki beberapa tingkat kebutuhan yang diatur secara hierarkis, dan kebutuhan di tingkat yang lebih rendah harus dipenuhi sebelum individu merasa dorongan untuk memenuhi kebutuhan di tingkat yang lebih tinggi, seperti:

- a) Kebutuhan Fisiologis
- b) Kebutuhan rasa aman
- c) Kebutuhan sosial atau keterkaitan
- d) Kebutuhan pengakuan
- e) Kebutuhan aktualisasi diri (mendapatkan kepuasan diri dan menyadari potensi)

2) Teori X dan Y

Douglas McGregor mengusulkan dua perspektif yang kontras tentang sifat manusia di tempat kerja. Teori X, yang ditandai dengan asumsi negatif, seperti :

- a) Menunjukkan bahwa manajer percaya bahwa karyawan pada dasarnya malas
- b) Karyawan pada dasarnya tidak menyukai pekerjaannya
- c) Karyawan yang membutuhkan pengawasan, arahan, dan penghargaan yang konstan
- d) Kebanyakan karyawan menaruh keamanan di atas semua faktor yang dikaitkan dengan kerja

Berbeda dengan pandangan pesimis tentang sifat manusia yang disajikan dalam teori-teori tertentu, Teori Y menawarkan perspektif positif tentang perilaku karyawan:

- a) Karyawan yang dapat berkolaborasi secara efektif dan menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan mereka dengan kehidupan pribadi mereka.
- b) Individu lebih cenderung menunjukkan pengarahan diri dan disiplin diri ketika mereka investasikan dalam tujuan atau sasaran tertentu
- c) Umumnya individu akan menerima tanggung jawab

d) Kemampuan untuk mengambil sebuah keputusan yang inovatif

3) *ERG Theory*

ERG Theory, atau *Existence-Relatedness-Growth Theory*, adalah suatu teori motivasi yang dikembangkan oleh Clayton Alderfer sebagai alternatif terhadap Hierarchical Needs Theory dari Abraham Maslow. Teori ini menyusun kebutuhan manusia menjadi tiga kategori utama:

- a) *Existence Needs* (Kebutuhan Eksistensi): Merupakan kebutuhan dasar yang mencakup elemen-elemen fisik dan material, seperti makanan, air, pakaian, dan keamanan.
- b) *Relatedness Needs* (Kebutuhan Keterkaitan): Menyangkut keinginan untuk berinteraksi dengan orang lain, menciptakan hubungan sosial yang positif, dan merasa diakui dan dihargai oleh individu lain.
- c) *Growth Needs* (Kebutuhan Pertumbuhan): Terkait dengan hasrat untuk berkembang dan tumbuh sebagai individu, mengembangkan potensi pribadi, mencapai tujuan, dan mengejar pencapaian yang lebih tinggi.

ERG Theory memperkenalkan konsep frustrasi-regresi, yang menyatakan bahwa jika seseorang mengalami kegagalan atau kesulitan dalam memenuhi kebutuhan pada tingkat tertentu, mereka mungkin akan kembali fokus pada kebutuhan tingkat lebih rendah untuk mengurangi ketegangan. Meskipun *ERG Theory* berbagi beberapa konsep dasar dengan *Hierarchy of Needs* dari Maslow, Alderfer menekankan fleksibilitas dalam rangkaian kebutuhan ini, yang memungkinkan mereka untuk bersama-sama mempengaruhi perilaku motivasi individu.

4) Teori motivasi vroom

Vroom (1964) mengemukakan *cognitive theory of motivation* yang menjelaskan alasan mengapa seseorang mungkin tidak akan melaksanakan suatu tindakan yang diyakini tidak dapat dijalankan, meskipun hasil dari pekerjaan tersebut sangat diinginkan. menurut Vroom, menentukan tingkat motivasi seseorang melalui tiga komponen., seperti :

- a) Ekspetasi, keberhasilan pada suatu tugas
- b) Instrumentalis, yaitu evaluasi terhadap konsekuensi yang mungkin terjadi apabila berhasil dalam menyelesaikan suatu tugas.
- c) Valensi, merupakan tanggapan terhadap hasil seperti perasaan positif, netral, atau negatif. Motivasi dapat meningkat secara signifikan ketika upaya yang dikeluarkan menghasilkan sesuatu yang melebihi harapan. Sebaliknya, tingkat motivasi akan menurun jika hasil dari upaya tersebut kurang dari yang diharapkan.

Dengan mempertimbangkan keragaman latar belakang setiap individu di dalam organisasi, perusahaan diharapkan untuk memahami dengan baik kebutuhan, harapan, keterampilan, dan potensi karyawan. Ini membantu perusahaan merencanakan perkembangan dan masa depan karyawan secara efektif. Pemahaman mendalam terhadap beragam aspek ini menjadi kunci untuk membangun lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung pertumbuhan profesional dan pribadi setiap anggota tim. Menempatkan karyawan dalam peran yang sesuai dengan keahlian mereka dapat memudahkan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

2.7 Disiplin Kerja

Disiplin kerja merujuk pada perilaku bekerja yang mencakup kepatuhan terhadap aturan, prosedur, dan norma yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Ketaatan terhadap peraturan, seperti jam kerja, tata tertib kantor, dan tugas-tugas yang diberikan, dianggap sebagai indikator disiplin kerja yang baik. Kualitas disiplin kerja yang baik diartikan sebagai kemampuan untuk mematuhi peraturan dan ketentuan dengan tepat. Keberadaan disiplin kerja yang baik menjadi elemen kunci dalam lingkungan kerja, karena mampu menciptakan suasana kerja yang efisien, produktif, dan kondusif. Karyawan yang memiliki tingkat disiplin yang tinggi cenderung bekerja dengan lebih terorganisir dan efektif, sehingga dapat berhasil mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan merupakan suatu pencapaian yang signifikan, menunjukkan kinerja dan dedikasi yang tinggi dari pihak yang bersangkutan. Hal ini mencerminkan komitmen untuk memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan perusahaan (Sinambela & Sinambela, 2019).

Disiplin merupakan instrumen yang dimanfaatkan oleh manajer untuk mengubah perilaku dan sebagai langkah untuk meningkatkan kesadaran serta kesiapan seseorang dalam mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Afandi, 2018).

Terdapat beberapa elemen yang dapat memengaruhi tingkat disiplin kerja, melibatkan faktor-faktor seperti jumlah kompensasi yang diberikan, keberadaan aturan yang jelas sebagai panduan, keberanian pemimpin dalam mengambil tindakan, dan tingkat pemantauan yang dilakukan oleh pemimpin (Sutrisno, 2016).

Mangkunegara (2012) menyatakan disiplin kerja dibagi menjadi 2 bentuk, yaitu :

a) Disiplin preventif

Disiplin preventif mencakup usaha untuk memotivasi karyawan agar patuh terhadap pedoman kerja dan aturan perusahaan yang telah ditetapkan. Pada dasarnya, tujuannya adalah untuk menginspirasi karyawan untuk menjaga kedisiplinan diri, mematuhi

peraturan, dan berkomitmen terhadap norma-norma perusahaan.

b) Disiplin korektif

Disiplin korektif melibatkan tindakan untuk menegakkan aturan dan membimbing karyawan agar tetap mematuhi pedoman perusahaan. Pemberian sanksi bertujuan untuk mengoreksi perilaku karyawan yang melanggar, menjaga keberlakuan aturan, dan memberikan pembelajaran kepada karyawan yang tidak mematuhi pedoman yang telah ditetapkan.

Adapun indikator disiplin kerja menurut Hasibuan (2013) adalah sebagai berikut :

a) Sikap

Kemauan dan sikap kerja karyawan yang berasal dari kesadaran atau kemauan pribadi mereka dalam menjalankan tugas dan mematuhi peraturan perusahaan, mencakup: Kehadiran berkaitan dengan keberadaan karyawan di tempat kerja untuk bekerja, Kemampuan untuk menggunakan peralatan dan perlengkapan dengan baik.

b) Norma

Peraturan mengenai tindakan yang diizinkan dan yang tidak diizinkan bagi karyawan selama bekerja di perusahaan, serta sebagai panduan perilaku, mencakup: Secara sukarela mematuhi ketentuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan adalah tanggung jawab utama karyawan, serta mengikuti prosedur kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

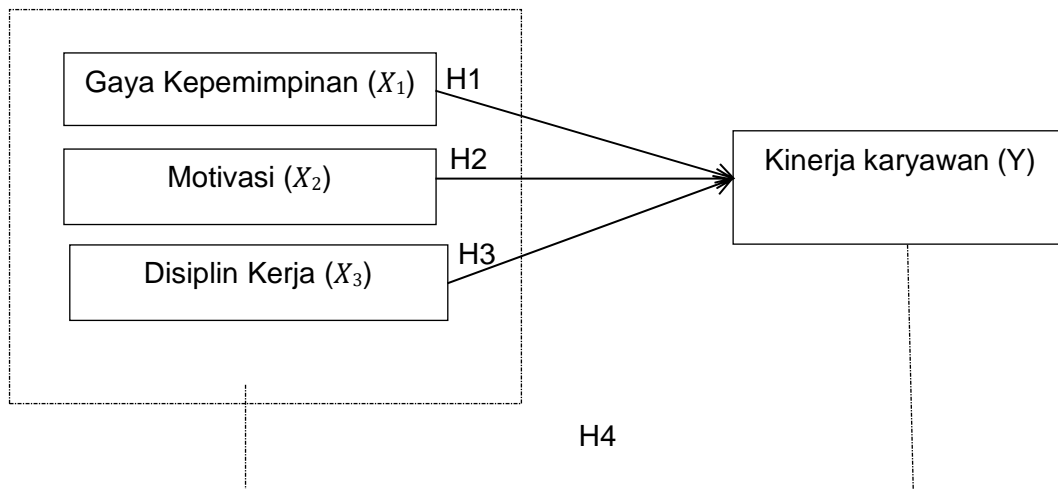
c) Tanggung jawab

Kemampuan untuk mengeksekusi tugas dan mentaati peraturan perusahaan mencakup penyelesaian pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu yang telah ditetapkan, dengan karyawan diharapkan untuk bertanggung jawab atas penyelesaian tugas pada waktu yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Mengacu pada penjelasan definisi sebelumnya, disiplin kerja dapat diartikan sebagai kepatuhan individu atau kelompok terhadap peraturan dan ketentuan perusahaan dengan maksud untuk optimal mencapai tujuan individu atau kelompok tersebut.

2.8 Model Penelitian

Dalam konteks penelitian ini, setelah peneliti menguraikan semua hipotesis dan keterkaitan antar variabel, langkah selanjutnya adalah merancang suatu kerangka kerja yang mencerminkan kondisi dari hipotesis-hipotesis tersebut. Model penelitian yang diadopsi merujuk pada artikel yang ditulis oleh Pawirosumarto et al. (2017) berjudul "Factors affecting the employee performance of PT. iKiyokuni Indonesia". Oleh karena itu, terbentuklah model penelitian yang dijelaskan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

Sumber: data diolah (2023)

2.9 Pengembangan Hipotesis

Guna meningkatkan kinerja karyawan serta menjamin keberhasilan suatu organisasi, memiliki gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja menjadi faktor yang krusial. Hal ini dikarenakan pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap kinerja karyawan.

2.9.1 Pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Temuan penelitian yang telah dilakukan oleh Pawirosumarto et al. (2017) terhadap 200 karyawan di Parador Hotel and Resorts, dari total 642 karyawan, mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan menjadi faktor penting yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, sejalan dengan temuan dalam penelitian Voon et al. (2011) dan Irawan (2012). Penelitian tersebut juga mengungkapkan bahwa hubungan tertinggi antara dimensi struktur tugas dan dimensi struktur divisi sebesar 0,592, menandakan hubungan yang kuat antar kedua dimensi tersebut. Oleh karena itu, di Parador Hotel and Resort, keberhasilan pengawasan dapat ditingkatkan dengan memiliki pemimpin yang mampu memberikan tugas sesuai prosedur dan terstruktur dengan baik, sesuai dengan temuan Sutrisno (2012). Dengan demikian, perusahaan perlu meningkatkan kualitas kepemimpinan untuk menciptakan pengawasan yang lebih efektif, dengan memberikan tugas yang jelas, langsung, dan terstruktur dengan baik kepada karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka usulan hipotesis sebagai berikut :

H1 : Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

2.9.2 Pengaruh signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan

Temuan dari penelitian yang dilakukan oleh Farisi et al. (2020) terhadap 62 karyawan di PT. Perkebunan Nusantara V (persero) Kebun Tanah Putih Provinsi Riau menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Dari hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa meningkatkan prestasi kerja karyawan dapat dicapai dengan mempertahankan tingkat motivasi yang positif di

antara para pegawai. Pentingnya motivasi ini menuntut perhatian pemimpin terhadap kepentingan baik karyawan maupun perusahaan. Temuan ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Sutrisno (2011), yang menyatakan bahwa motivasi merupakan salah satu unsur penyemangat yang memicu seseorang untuk melakukan kegiatan khusus. Selain itu, hasil penelitian ini juga mendapat dukungan dari penelitian lain yang dilakukan oleh Purnomo (2017), yang menyimpulkan bahwa motivasi memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja karyawan, khususnya di PT. Karoseri Tentram Sejahtera Kota Malang. Berdasarkan uraian diatas, maka usulan hipotesis sebagai berikut :

H2 : Motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

2.9.3 Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan

Temuan dari penelitian yang dilakukan oleh Hasibuan & Silvy (2019) terhadap karyawan di PT. Mewah Indah Jaya - Binjai menunjukkan bahwa disiplin memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan tersebut. Temuan ini mendapatkan dukungan dari teori Sutrisno (2011), yang menyatakan bahwa disiplin karyawan yang baik dapat mempercepat pencapaian tujuan perusahaan, sementara disiplin yang rendah dapat menjadi hambatan dan memperlambat pencapaian perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh Jufrizen (2018), yang menyimpulkan bahwa disiplin berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Pawirosumarto et al. (2017) terhadap PT. iKiyokuni di Indonesia juga mencerminkan bahwa disiplin secara statistik berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, tingkat kedisiplinan yang tinggi berkontribusi pada kinerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab karyawan, begitu juga sebaliknya.

Berdasarkan uraian di atas, maka usulan hipotesis sebagai berikut :

H3 : Disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

2.9.4 Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin terhadap kinerja Karyawan

Kesimpulan dari penelitian yang dilakukan oleh Aditya & Regina (2010) terhadap karyawan di PT. Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara menyatakan bahwa hasil pengujian statistik menunjukkan secara jelas bahwa secara parsial (individu) semua variabel bebas memiliki pengaruh terhadap variabel terikat. Secara positif, peningkatan dalam gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan. Semakin tinggi tingkat gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin, maka akan semakin tinggi kinerja karyawan yang dihasilkan.

Berdasarkan uraian di atas, maka usulan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H4 : Adanya pengaruh signifikan gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin terhadap kinerja karyawan

2.10 Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini, peneliti memanfaatkan sejumlah variabel yang terkait dengan kinerja karyawan. Bagian ini menyajikan tinjauan studi sebelumnya yang telah mengeksplorasi hubungan antara berbagai hipotesis, dengan hubungan ini disesuaikan agar selaras dengan kerangka penelitian spesifik penulis.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.i	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitiann	Temuan intii
1.	Suharno Pawirosumarto, Purwanto Katijan Sarjana, Muzaffar Mughtar (2017)	Emerald Insight	Factors affecting employee performance of PT.Kiyokuni Indonesia	Penelitian ini menyimpulkan bahwa secara bersamaan, gaya kepemimpinan, motivasi karyawan, dan disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara khusus, disiplin muncul sebagai variabel yang memiliki pengaruh paling kuat terhadap kinerja karyawan, menunjukkan kebutuhan akan perhatian khusus terhadap aspek ini.
2.	Suharno Pawirosumarto, Purwanto Katijan Sarjana, Rachmad Gunawan (2023)	Emerald Insight	The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi memiliki dampak positif dan signifikan pada kepuasan kerja, tetapi hanya gaya kepemimpinan yang memiliki efek positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Kepuasan kerja tidak memberikan dampak signifikan dan positif pada kinerja karyawan, dan bukan

				merupakan variabel mediasi.
3.	Mahendra Prasanti Hilmaya, Bambang Mursito, Sarsono Sarsono (2021)	International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)	Employee Performance is Reviewed From Leadership Style, Motivation, Job Satisfaction, and Work Environment (Study on Technical Implementation Unit Employees of Central Region Flood Pump Area 1 Semarang City Public Works Office)	<p>Hasil studi menunjukkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, motivasi, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja di Unit Pelaksana Teknis Pompa Banjir Area Sentral Area 1 Kota Semarang Kantor Pekerjaan Umum. Dalam analisis parsial, variabel kinerja secara signifikan mempengaruhi gaya kepemimpinan, motivasi, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja sebesar 5%. Oleh karena itu, disarankan agar Dinas Pekerjaan Umum Kota Semarang memilih gaya kepemimpinan yang sesuai dan memberikan penghargaan kepada karyawan untuk meningkatkan motivasi mencapai prestasi kerja. Selain itu, perlu dilakukan perbaikan pada lingkungan kerja guna meningkatkan kenyamanan</p>

				karyawan dan mendorong mereka untuk meningkatkan kinerja mereka.
4.	Purnama Yanti Purbal, Ricky Van Houten, Nadessah Riama Sello Siahaan, Marco Yeremia Nababan Dolly Christian Sinaga (2022)	International Journal of Social Science and Business	The Influence of Leadership Style, Communication, and Work Discipline on Employee Performance of PT Sinar Gunung Sawit Raya	Hasil uji parsial menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, komunikasi, dan disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Sinar Gunung Sawit Raya. Secara keseluruhan, gaya kepemimpinan, komunikasi, dan disiplin kerja secara bersama-sama juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan tersebut.
5.	Eka Lufitasari, Mochamad Mochklas, Djoko Soelistya (2020)	International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)	Employee Performance PT. MILLENIUM Pharmacon International Tbk: Quality of Human Resources (HR) and Information Systems of Millenium Pharmacon International (SIMPI)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki oleh PT. Millenium Pharmacon International Tbk memiliki pengaruh positif, meskipun tidak signifikan, terhadap kinerja karyawan. Di sisi lain, Sistem Manajemen Pengetahuan Internal

				(SIMPI) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan tersebut. Secara keseluruhan, kualitas SDM dan SIMPI secara bersama-sama memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Millenium Pharmacon Internasional Tbk.
6.	Raniasari Bimanti Esthi & Inggritz Savhira (2019)	Journal of Reseach in Business, Economics, and Education	The Influenceof Work Training, Competence and Discipline of Work on employee Performance in PT. Lestarindo Perkasa	Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis pertama, yang menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan, diterima dengan nilai t hitung sebesar 2,028 dan nilai signifikan 0,046. Hipotesis kedua, yang menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi terhadap kinerja pegawai, juga diterima dengan nilai t hitung sebesar 2,812 dan nilai signifikan 0,006. Sementara itu, hipotesis ketiga, yang menyatakan

				adanya pengaruh positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, diterima dengan nilai t hitung sebesar 2,159 dan nilai signifikan 0,034. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pelatihan kerja, kompetensi, dan disiplin kerja memiliki kontribusi positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
7.	Siti Solehah dan Sri Langgeng Ratnasari (2019)	Jurnal DIMENSI	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Beban Kerja, Job Insecurity Terhadap Turnover Intention Karyawan PT. Federal Internasional Finance Cab Batam	Hasil pengujian hipotesis untuk variabel Gaya Kepemimpinan (X1) menunjukkan t hitung sebesar 1,079, yang lebih kecil dari t tabel 2,007, dengan nilai signifikan $0,286 > 0,05$. Oleh karena itu, H_0 diterima dan H_a ditolak, menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Turnover Intention. Sebaliknya, pengujian hipotesis untuk variabel Beban Kerja (X2) menunjukkan t hitung sebesar 2,912, melebihi t tabel

				<p>2,007, dengan nilai signifikan 0,005 < 0,05. Sehingga, Ho ditolak dan Ha diterima, menandakan bahwa Beban Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap Turnover Intention. Pada pengujian hipotesis variabel Job Insecurity (X3), t hitung sebesar 2,900, melebihi t tabel 2,007, dengan nilai signifikan 0,005 < 0,05. Dengan demikian, Ho ditolak dan Ha diterima, menunjukkan bahwa Job Insecurity berpengaruh secara signifikan terhadap Turnover Intention.</p>
8.	M.W.D. Purnama, P.I. Rahmawati, dan N.N. Yulianthini (2020)	Jurnal Manajemen dan Bisnis	<p>PENGARUH SISTEM PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. ARTA SEDANA SINGARAJA</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan adanya empat sistem pengembangan sumber daya manusia di PT. Arta Sedana Singaraja, yakni pelatihan selling skill dan training supervisory skill, promosi jabatan untuk sales menjadi supervisor sales, fasilitas handphone dengan sistem sales force automation, serta pemberian insentif kepada karyawan yang</p>

				melebihi target. Sistem ini secara positif dan signifikan memengaruhi kinerja karyawan perusahaan sebesar 65,8%.
9.	Jasman Saripuddin Hasibuan, Beby Silvy (2019)	Publish or Perish	PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN	Berdasarkan penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa secara individual, disiplin kerja dan motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Mewah Indah Jaya – Binjai, seperti yang ditemukan melalui uji t. Secara bersama-sama, berdasarkan uji F, disiplin kerja dan motivasi juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan tersebut.
10	Muhammad Ansar Jafar, Trimulato Trimulato, Ilham Gani (2023)	Jurnal Perbankan Syariah	The Influence of Leadership and Motivation on Employee Performance Moderated by Work Environment	Temuan riset menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, motivasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja, pada

			<p>gilirannya, berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, kepemimpinan dan motivasi memiliki pengaruh bersamaan yang signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>Hasil penelitian juga mengungkap bahwa lingkungan kerja memiliki kemampuan untuk memoderasi secara signifikan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Namun, lingkungan kerja tidak mampu memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.</p> <p>Penemuan ini dapat menjadi tambahan pada teori yang sudah ada dan memberikan panduan bagi Badan Pembiayaan dan Pengelolaan Risiko Syariah (BPRS) dalam meningkatkan kinerja karyawan, khususnya dalam konteks kepemimpinan.</p>
--	--	--	---

--	--	--	--	--