

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Tinjauan Teori

##### 2.1.1 Manajemen

Menurut Husaini & Fitria (2019), manajemen adalah suatu kegiatan untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan dengan bantuan atau kinerja dari orang lain. Manajemen mencakup mengatur, membina, memimpin, dan mengurus untuk mewujudkan tujuan organisasi (Ruyatnasih dan Megawati dalam Viola et al., 2023). Menurut Kinicki and Williams (2016), manajemen bertujuan untuk merealisasikan tujuan organisasi secara efektif dan efisien dengan mengintegrasikan pekerjaan karyawan melalui *Planning*, *Leading*, *Organizing*, dan *Controlling*.

Selanjutnya, terdapat 6 unsur dari manajemen atau 6M, yaitu *Man*, *Machines*, *Materials*, *Money*, *Methods*, dan *Market* (Puspitasari & Munna, 2021). Perlu adanya pengelolaan 6M agar terkoordinasi, terintegrasi, dan mencapai tujuan dengan optimal. Penjelasan mengenai 6M adalah sebagai berikut (Made et al., 2023):

1. *Man* artinya adalah manusia yang melaksanakan *planning* untuk mencapai tujuan bersama
2. *Machine* artinya mesin agar terciptanya efektivitas dan efisiensi dalam mencapai tujuan bersama
3. *Materials* artinya persediaan bahan baku untuk mencapai tujuan bersama
4. *Money* artinya adalah uang yang digunakan untuk menyediakan fasilitas pendukung agar mencapai tujuan bersama
5. *Method* artinya metode pelaksanaan yang tepat untuk keberlangsungan proses manajemen

6. *Market* artinya pasar sebagai wadah untuk berinteraksi dengan konsumen dan tempat jual-beli produk

Maka, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah proses efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi yang melibatkan pengaturan dan kerja sama dengan orang lain. Menurut Husaini & Fitria (2019), manajemen melibatkan kinerja orang lain. Manajemen melibatkan pengaturan, pembinaan, kepemimpinan, dan pengurusan (Ruyatnasih dan Megawati dalam Viola et al., 2023). Kinicki dan Williams (2016) menambahkan bahwa fungsi utama manajemen mencakup Planning, Organizing, Leading, dan Controlling. Selain itu, terdapat enam unsur penting dalam manajemen (6M), yaitu *Man*, *Machines*, *Materials*, *Money*, *Methods*, dan *Market* (Made et al., 2023). Pengelolaan 6M dengan terkoordinasi memastikan pencapaian tujuan organisasi secara optimal.

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

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) atau *Human Resource Management* (HRM) adalah proses *acquiring*, pelatihan/*training*, *appraising*/penilaian, pemberian kompensasi karyawan, penanganan kesehatan dan keselamatan kerja, penanganan hubungan ketenagakerjaan, dan keadilan dalam bekerja (Dessler, 2019). Manajemen SDM mengarah pada aktivitas pengelolaan hubungan antara organisasi dengan karyawannya. Manajer SDM bertugas untuk memastikan karyawan-karyawan yang ada sesuai dengan kebutuhan organisasi. Hal ini dilakukan dengan melakukan perancangan struktur organisasi dan menentukan jenis kontrak yang akan digunakan.

Manajer juga bertanggung jawab untuk melakukan rekrutmen, memilih, dan mengembangkan karyawan agar dapat mengisi kekosongan dalam perusahaan dengan keterampilan yang tepat. Ketika kebutuhan tenaga kerja terpenuhi, manajer SDM harus memastikan karyawan-karyawan termotivasi dan berkomitmen supaya kinerja yang diberikan maksimal (Torrington et al., 2020). Selain itu, manajer SDM harus bisa mengelola perubahan yang datang secara efektif dan efisien (Torrington et al., 2020). Hal ini karena manajemen SDM

merupakan faktor kritis dalam kesuksesan organisasi di zaman dengan perubahan yang cepat dan transformasi digital.

Pengelolaan SDM diperlukan dengan mengadopsi strategi dan inovasi baru (Helmi et al., 2023). Pengelolaan ini terdiri dari beberapa tahapan, yakni sebagai berikut (Hitt et al. dalam Halisa, 2020):

1. *Preselection Practice* mencakup perencanaan sumber daya manusia dan *work analysis*.
2. *Selection Practice* mencakup seleksi dan rekrutmen.
3. *Postselection Practice* mencakup *training*.
4. *Practice Affected by External Factors* mencakup kesehatan dan keselamatan kerja, kesempatan kerja yang setara, dan lain-lain.

Pengelolaan SDM dapat meningkatkan kompetensi karyawan, motivasi karyawan, dan input bagi perusahaan yang mendukung terciptanya keunggulan kompetitif (Halisa, 2020). SDM yang berkualitas dan profesional akan memberikan dampak bagi konsumen sehingga tercipta *customer satisfaction* dan tujuan organisasi terpenuhi (Sunari & Mulyanti, 2023). Sedangkan, menurut Dessler (2019), manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi berperan dalam berbagai hal, seperti sebagai berikut:

1. Melakukan *job analysis*
2. Membuat perencanaan kebutuhan karyawan dan melaksanakan rekrutmen kandidat karyawan
3. Seleksi kandidat karyawan
4. Memberikan orientasi dan *training* bagi karyawan baru
5. Memberikan kompensasi untuk karyawan
6. Memberikan insentif dan tunjangan

7. Memberikan penilaian kinerja karyawan
8. Melakukan komunikasi dengan karyawan
9. Memberikan *training* bagi karyawan
10. Mengembangkan manajer
11. Menjalinkan relasi dan melibatkan karyawan

Maka, dapat disimpulkan bahwa manajemen SDM adalah proses pengelolaan hubungan antara organisasi dan karyawan untuk memastikan kesesuaian kebutuhan tenaga kerja, motivasi, dan kinerja optimal. Hal ini mencakup perencanaan, rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, pengelolaan kesehatan, keselamatan kerja, dan hubungan ketenagakerjaan (Dessler, 2019). Proses ini terdiri dari tahapan perencanaan dan analisis pekerjaan, rekrutmen dan seleksi, *postselection* pelatihan dan pengembangan, dan penanganan faktor eksternal (Hitt et al. dalam Halisa, 2020). Dengan pemberdayaan sumber daya manusia yang efektif, SDM yang berkualitas dapat meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi, menciptakan kepuasan pelanggan, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi (Sunari & Mulyanti, 2023).

### **2.1.3 Employee Loyalty**

Menurut Torrington et al. (2020), seorang *Human Resources* (HR) berfokus untuk memberikan layanan terhadap *internal customer* atau karyawan dalam sebuah perusahaan. Dalam memberikan layanan ini, HR harus membangun dan mempertahankan *employee loyalty* (Torrington et al., 2020). *Employee loyalty* atau loyalitas karyawan adalah kesediaan seorang karyawan untuk setia dengan perusahaan tempatnya bekerja (Juwita & Khalimah, 2021). Menurut Rochim et al. (2025), loyalitas adalah komitmen terhadap organisasi yang diekspresikan bukan hanya kehadiran fisik, tetapi juga mencakup komitmen emosional dan mental terhadap organisasi. Loyalitas membantu karyawan agar bersikap positif terhadap organisasi (Egenius et al., 2020). Karyawan yang merasa menjadi bagian dari

organisasi menganggap loyalitas terhadap suatu organisasi adalah membanggakan (Egenius et al., 2020). Terdapat beberapa aspek dari loyalitas karyawan, yakni sebagai berikut (Agustini, 2011 dalam Juwita & Khalimah, 2021):

1. Keinginan kuat dari diri karyawan untuk bekerja semaksimal mungkin untuk memajukan perusahaan.
2. Motivasi dari karyawan agar tetap menjadi bagian dalam organisasi yang dipengaruhi oleh keadaan masing-masing karyawan.
3. Karyawan menerima dan percaya secara penuh terhadap nilai-nilai perusahaan.

Maka, dapat disimpulkan bahwa *employee loyalty* adalah kesediaan dan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Komitmen mereka bukan hanya sekedar hadir di tempat kerja, tetapi juga komitmen emosional dan mental. Loyalitas karyawan dipengaruhi oleh individu masing-masing dimana mereka merasa percaya dan memiliki *sense of belonging*.

#### **2.1.4 Work Discipline**

Menurut Torrington et al. (2020), seorang *Human Resources* (HR) bertanggung jawab untuk mendukung karyawan dan membantu mendisiplinkan karyawan. Menurut Liou & Liang (2021), *discipline* adalah aturan yang patut diikuti oleh manajemen dalam mengarahkan, membimbing, dan memimpin karyawan dalam mencapai tujuan (Rifa'i, 2023). Disiplin kerja adalah alat yang digunakan manajer untuk menjalin komunikasi dengan karyawan. Dengan ini, karyawan akan bersedia untuk mengubah perilaku dalam dirinya, kesadarannya meningkat, dan bersedia mematuhi peraturan organisasi (Idrus et al., 2021). Menurut Sutrisno (2011), disiplin kerja adalah sikap karyawan yang menghormati dan menaati aturan dan regulasi perusahaan secara sukarela (Dewi et al., 2023).

Disiplin kerja adalah fungsi terpenting dari HR karena karyawan yang disiplin memungkinkan untuk menghasilkan kinerja karyawan yang baik (Rifa'i, 2023). Disiplin kerja terdiri dari disiplin kerja preventif dan disiplin kerja korektif

(Rifa'i, 2023). Menurut Bugdol (2018), organisasi dapat melakukan tindakan mendisiplinkan karyawan dengan berbagai hal, seperti:

1. *Training, Mentoring, Coaching, dan On-site Instructions*
2. Memotivasi karyawan dengan berbagai penghargaan
3. Metode *socio-technical* dalam memodifikasi perilaku
4. *Social Games*

Maka, dapat disimpulkan bahwa disiplin adalah aturan yang perlu diikuti untuk mengarahkan dan membimbing karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (Liou & Liang dalam Rifa'i, 2023). Disiplin kerja mencakup kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan organisasi secara sukarela dan menghormati aturan yang ada dimana hal ini digunakan manajer untuk meningkatkan kesadaran dan mengubah perilaku karyawan ke arah yang lebih baik (Idrus et al., 2021). Disiplin dapat bersifat preventif maupun korektif dan diterapkan melalui pelatihan, mentoring, pemberian penghargaan, modifikasi perilaku dengan pendekatan sosial-teknis, dan *social games* (Bugdol, 2018).

#### **2.1.5 Intrinsic Motivation**

*Intrinsic Motivation* atau motivasi intrinsik adalah motivasi yang datangnya dari diri karyawan untuk bekerja karena minat dan kepuasan mereka sendiri, bukan dari imbalan atau tekanan eksternal (Ngala et al., 2025). Menurut Maulana dalam Triswanto (2020), motivasi intrinsik adalah dorongan kerja yang datang dari pekerja sebagai seorang individu dalam bentuk kesadaran akan pentingnya pekerjaan yang dilakukan. Menurut Yusuf (2021), motivasi intrinsik muncul dari keinginan individu masing-masing yang memiliki target untuk mencapai kepuasan kerja, mencapai tujuan perusahaan, dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Bentuk motivasi ini menghasilkan ketekunan, ketepatan dalam bertindak, dan intensitas usaha dalam mengerjakan berbagai macam pekerjaan

(Ngala et al., 2025). Berdasarkan *Self-Determination Theory* (SDT), motivasi intrinsik terkait dengan pemenuhan tiga kebutuhan dasar psikologis, yaitu kompetensi, otonomi, dan sosial (Ngala et al., 2025). Dengan pemenuhan ketiga kebutuhan dasar psikologis ini, motivasi intrinsik akan membentuk komitmen karyawan. Contoh dari motivasi intrinsik adalah seorang karyawan yang memberikan upaya sepenuhnya terhadap suatu pekerjaan karena mereka menyukai dan menganggapnya menyenangkan (Torrington et al., 2020).

Maka, dapat disimpulkan bahwa motivasi intrinsik adalah motivasi dari diri karyawan. Hal ini mendorong karyawan untuk bekerja karena minat dan target mereka masing-masing. Karyawan menjadi lebih tekun, memberikan usaha lebih, dan bertanggung jawab atas pekerjaannya.

#### **2.1.6 Employee Performance**

*Employee performance* atau kinerja karyawan adalah pengukuran sejauh mana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaan dan tanggung jawab dengan baik dan efektif (Triansyah et al., 2023). Menurut Mohammad et al. (2025), kinerja karyawan adalah penilaian menyeluruh terhadap kemampuan, keterampilan, dan pencapaian karyawan dalam bekerja. Hal ini mencakup bagaimana seorang karyawan menyelesaikan tanggung jawabnya dalam bekerja, berkontribusi terhadap keberhasilan perusahaan, dan mencapai atau melampaui ekspektasi perusahaan (Mohammad et al., 2025). Penting bagi karyawan untuk memahami target kinerja untuk posisinya (Torrington et al., 2020).

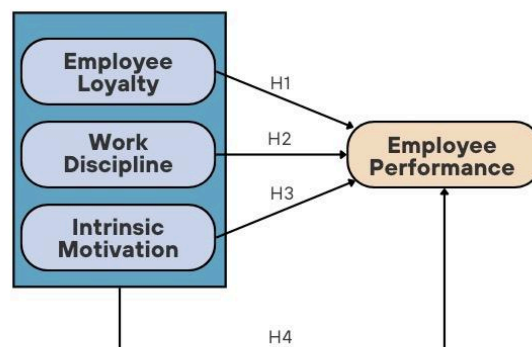
*Employee performance* adalah hasil kerja yang berhubungan dengan kesuksesan dan kerugian perusahaan (Sopiah et al., 2020). Kinerja karyawan yang baik dapat membantu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Triansyah et al., 2023). Mereka memiliki kemampuan yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan, bertanggung jawab, dan memiliki kualitas kerja yang baik (Erialdy, 2024). Sedangkan kinerja karyawan yang buruk akan memberikan kerugian bagi organisasi, perusahaan dapat kehilangan pelanggan, biaya operasional lebih tinggi, dan produktivitas yang buruk (Triansyah et al., 2023).

Maka, dapat disimpulkan bahwa *employee performance* adalah

penilaian keterampilan, kemampuan, dan pencapaiannya dalam melaksanakan tanggung jawabnya di tempat bekerja. Apabila perusahaan memiliki karyawan dengan kinerja yang baik, perusahaan akan lebih mudah mencapai tujuan perusahaan. Sebaliknya, apabila kinerja karyawan dalam perusahaan buruk, maka perusahaan akan kehilangan pelanggan, biaya operasional tinggi, dan produktivitas yang buruk.

## 2.2 Model Penelitian

Model penelitian yang digunakan telah disesuaikan dengan Jurnal “*Examining the effects of employee loyalty, work discipline, and intrinsic motivation on employee performance: A case study of Puskesmas in Nganjuk Regency, Indonesia*” karya Nadya Aulia Sumarjiansyah, Yuly Peristiowati, Sumarji Sumarji, dan Wawan Herry Setyawan.



Gambar 2.1 Model Penelitian

Sumber: Data Personal (2025)

H1: *Employee loyalty* memiliki pengaruh secara signifikan terhadap *employee performance*.

H2: *Work discipline* memiliki pengaruh secara signifikan terhadap *employee performance*.

H3: *Intrinsic motivation* memiliki pengaruh secara signifikan terhadap *employee performance*.

H4: *Employee loyalty, intrinsic motivation, dan work discipline* memiliki pengaruh simultan terhadap *employee performance*.

## **2.3 Hipotesis**

### **2.3.1 *Employee Loyalty* terhadap *Employee Performance***

Menurut Titisari et al. (2021), *employee loyalty* berpengaruh secara signifikan terhadap *employee performance*. Semakin tinggi loyalitas dari karyawan, maka kinerja karyawan akan lebih tinggi. Selanjutnya, menurut Puspita et al. (2020), *employee loyalty* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Performa yang dihasilkan karyawan akan lebih baik saat karyawan-karyawan mempunyai loyalitas tinggi terhadap perusahaannya (Puspita et al., 2020). Karyawan yang memiliki loyalitas yang tinggi akan memiliki kesadaran dan tanpa paksaan untuk menyelesaikan tanggung jawab mereka dalam bekerja dan menghasilkan kinerja yang terbaik (Puspita et al., 2020). Terakhir, menurut Wardhani et al. (2023), loyalitas karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penerapan loyalitas karyawan dalam perusahaan adalah cara dalam mendorong kinerja karyawan (Wardhani et al., 2023).

Berdasarkan penelitian terdahulu di atas, *employee loyalty* memiliki pengaruh secara signifikan terhadap *employee performance*. Maka hipotesis yang diusulkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: *Employee loyalty* memiliki pengaruh secara signifikan terhadap *employee performance*.

### **2.3.2 *Work Discipline* terhadap *Employee Performance***

Menurut Titisari et al. (2021), *work discipline* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee performance*. Selain itu, menurut Khair and Rizky (2023), *work discipline* juga berpengaruh positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Performa karyawan yang bagus, datang dari karyawan

yang disiplin terhadap pekerjaannya. Selanjutnya, menurut Iptian et al. (2020), *work discipline* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Semakin baik kedisiplinan seorang karyawan, maka kinerja karyawan tersebut akan meningkat.

Berdasarkan penelitian terdahulu di atas, *work discipline* memiliki pengaruh secara signifikan terhadap *employee performance*. Maka hipotesis yang diusulkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H2: *Work discipline* memiliki pengaruh secara signifikan terhadap *employee performance*.

### **2.3.3 Intrinsic Motivation terhadap Employee Performance**

Menurut Ngala et al. (2025), *intrinsic motivation* berperan penting dalam meningkatkan *employee performance*. Pengembangan motivasi intrinsik perlu dijadikan strategi jangka panjang untuk membangun *employee performance* yang berkelanjutan. Selain itu, menurut Sulistamtama et al. (2024), *intrinsic motivation* berpengaruh secara signifikan terhadap *employee performance*. Selanjutnya, menurut Kusuma et al. (2025), *intrinsic motivation* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Terakhir, menurut Wulansari & Mundakir (2025), motivasi intrinsik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Apabila *company* ingin meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan, maka perusahaan perlu menumbuhkan motivasi intrinsik karyawan.

Berdasarkan penelitian terdahulu di atas, *intrinsic motivation* memiliki pengaruh secara signifikan terhadap *employee performance*. Maka hipotesis yang diusulkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H3: *Intrinsic motivation* memiliki pengaruh secara signifikan terhadap *employee performance*.

#### 2.3.4 *Employee Loyalty, Intrinsic Motivation, dan Work Discipline* secara simultan berpengaruh terhadap *Employee Performance*

Menurut Sumarjiansyah et al. (2025), *employee loyalty, intrinsic motivation, dan work discipline* berpengaruh secara simultan terhadap *employee performance*. Dalam meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan perlu mempertimbangkan *employee loyalty, intrinsic motivation, dan work discipline* dari karyawan. Selain itu, dengan memperhatikan hubungan simultan antara variabel independen dan variabel dependen ini, perusahaan dapat memperoleh *insight* baru untuk meningkatkan kualitas pelayanan perusahaan.

Berdasarkan penelitian terdahulu di atas, *employee loyalty, work discipline, dan intrinsic motivation* memiliki pengaruh secara simultan terhadap *employee performance*. Maka hipotesis yang diusulkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H4: *Employee loyalty, intrinsic motivation, dan work discipline* memiliki pengaruh simultan terhadap *employee performance*.

#### 2.4 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Temuan Inti
1.	Sumarjiansyah et al. (2025)	<i>Examining the effects of employee loyalty, work discipline, and intrinsic motivation on employee performance: A case study of Puskesmas in Nganjuk Regency, Indonesia</i>	2025	Penelitian ini adalah jurnal utama yang membuktikan bahwa <i>employee loyalty, intrinsic motivation, dan work discipline</i> berpengaruh simultan terhadap <i>employee performance</i> .
2.	Titisari et al. (2021)	<i>The Role of Internal Communication, Work Discipline,</i>	2021	Penelitian ini adalah jurnal pendukung yang membuktikan <i>employee loyalty</i>

		<i>And Employee Loyalty on Employee Performance</i>		dan <i>work discipline</i> berpengaruh secara signifikan terhadap <i>employee performance</i> .
3.	Puspita et al. (2020)	<i>The Influence of Organizational Culture and Work Engagement Over Employee Performance Mediated by Employee Loyalty</i>	2020	Penelitian ini adalah jurnal pendukung yang membuktikan <i>employee loyalty</i> berpengaruh secara signifikan terhadap <i>employee performance</i> .
4.	Ngala et al. (2025)	<i>Intrinsic Motivation and Employee Performance Improvement in Educational Organizations</i>	2025	Penelitian ini adalah jurnal pendukung yang membuktikan <i>intrinsic motivation</i> berpengaruh terhadap <i>employee performance</i> .
5.	Sulistamtama et al. (2024)	<i>The Effect of Intrinsic Motivation on Employee Performance: A Systematic Literature Review</i>	2024	Penelitian ini adalah jurnal pendukung yang membuktikan <i>intrinsic motivation</i> berpengaruh terhadap <i>employee performance</i> .
6.	Khair and Rizky (2025)	<i>The Effect of Employee Engagement and Work Discipline on Employee Performance at the National Land Agency Office of Langkat Regency</i>	2025	Penelitian ini adalah jurnal pendukung yang membuktikan <i>work discipline</i> berpengaruh secara signifikan terhadap <i>employee performance</i> .
7.	Wardhani et al. (2023)	<i>The Effect of Teamwork and Employee Loyalty on Employee</i>	2023	Penelitian ini adalah jurnal pendukung yang membuktikan <i>employee loyalty</i>

		<i>Performance at Lazimu Purworejo Region</i>		berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i> .
8.	Iptian et al. (2020)	<i>The Effect of Work Discipline and Compensation on Employee Performance</i>	2020	Penelitian ini adalah jurnal pendukung yang membuktikan <i>work discipline</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i> .
9.	Kusuma et al. (2025)	<i>The Influence of Intrinsic Motivation on Performance With Work Behavior as A Mediating Variable</i>	2025	Penelitian ini adalah jurnal pendukung yang membuktikan <i>intrinsic motivation</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i> .
10.	Wulansari & Mundakir (2025)	<i>The Influence of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Employee Performance</i>	2025	Penelitian ini adalah jurnal pendukung yang membuktikan <i>intrinsic motivation</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i> .