

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Husein (Fauzi dan Rita, 2018) Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian manajemen organisasi yang fokus pada sumber daya manusia dan mempunyai tugas mengelola sumber daya manusia dengan baik agar karyawan puas dalam bekerja. Sumber daya manusia mempunyai fungsi dalam pengelolaan input perusahaan agar bisa mencapai hasil yang maksimal sesuai yang diinginkan oleh perusahaan, hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia sangat mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan perusahaan dalam mencapai tujuan (Fauzi dan Rita, 2018).

Menurut Rivai (Fauzi dan Rita, 2018) Manajemen sumber daya manusia merupakan bidang manajemen umum yang meliputi bidang perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan serta pengendalian. Hasibuan (Fauzi dan Rita, 2018) menyatakan Manajemen SDM ialah ilmu yang mengatur peran serta hubungan tenaga kerja agar bisa efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Menurut Farida dan Hartono (2017) manajemen sumber daya manusia adalah orang yang bekerja dalam suatu perusahaan yang disebut employee atau karyawan. Pelaksanaan fungsi manajerial pada dasarnya dilaksanakan agar kebutuhan dan kepuasan karyawan bisa terpenuhi, serta

agar tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien, Flippo Edwin (Fauzi dan Rita, 2018).

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan yang berkelanjutan agar dapat mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Farida Umi (2015) diuraikan sebagai berikut :

1. Fungsi secara manajerial :

a. Perencanaan

Setiap manajer pasti akan melakukan perencanaan terkait dengan tujuan dan target perusahaan. Perencanaan sumber daya manusia merupakan penyusunan langkah-langkah untuk mempersiapkan segala kebutuhan dengan sumber daya yang dimiliki.

b. Pengorganisasian

Penyusunan suatu organisasi dengan merancang struktur dan hubungan untuk mengetahui tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja yang telah dipersiapkan.

c. Pengarahan

Pengarahan tenaga kerja bertujuan untuk memberikan perintah, petunjuk serta saran sehingga apa yang telah direncanakan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.

d. Pengawasan

Mengamati dan membandingkan pelaksanaan dengan rencana dan mengoreksi apabila terjadi penyimpangan terhadap standar yang telah ditetapkan perusahaan.

2. Fungsi secara operasional

a. Pengadaan sumber daya

Pengadaan SDM untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara penentuan kebutuhan tenaga kerja dan penarikannya. Seleksi serta penempatan tenaga kerja menentukan kebutuhan tenaga kerja dalam perusahaan dan ditempatkan sesuai dengan pekerjaannya.

b. Pengembangan sumber daya manusia

Pengembangan karyawan dilakukan untuk meningkatkan ketrampilan melalui program-program pelatihan (training) dan pendidikan yang diperlukan dapat menjalankan tugas dengan baik.

c. Pemberian kompensasi sumber daya manusia

Karyawan yang bekerja keras akan mendapatkan kompensasi dari perusahaan, kompensasi dapat berupa gaji, upah, tunjangan maupun fasilitas yang layak atas prestasi kerja yang dicapai karyawan.

d. Pengintegrasian sumber daya manusia

Pengintegrasian ini menyangkut kesesuaian antara keinginan karyawan dengan tujuan perusahaan dan masyarakat, sehingga perlu memahami sikap dan perasaan karyawan untuk

mempertimbangkan pembuatan berbagai kebijakan dalam suatu organisasi.

e. Pemeliharaan sumber daya manusia

Kegiatan untuk meningkatkan kondisi fisik karyawan (kesehatan dan keselamatan) serta pemeliharaan sikap yang menyangkut (pelayanan karyawan) sehingga karyawan tetap loyal bekerja secara produktif agar mencapai tujuan perusahaan.

f. Pemutusan hubungan kerja

Pemutusan hubungan kerja karyawan dari perusahaan karena masa kerjanya telah habis. Pemutusan hubungan kerja ini disebabkan oleh keinginan karyawan, kontrak kerja berakhir, pensiun atau timbul akibat dilakukan tindakan pemutusan hubungan kerja oleh perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan bertanggung jawab untuk memberikan hak karyawan, seperti memberikan uang pesangon, uang ganti rugi dan hak pensiun.

2. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil kerja karyawan yang menggambarkan kualitas dan kuantitas atas hasil kerja yang dilakukan. Secara umum bisa diartikan juga kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh perusahaan dalam kurun waktu tertentu, Bastian (2014). Hasibuan (Paputungan, 2013) menyatakan kinerja karyawan adalah pencapaian kerja oleh karyawan yang mana hasilnya dapat digunakan sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau perusahaan. Informasi tentang kinerja

perusahaan merupakan hal yang penting digunakan sebagai bahan evaluasi apakah proses kinerja perusahaan selama ini sudah sesuai dengan tujuan yang diinginkan atau belum.

Simamora (2014) menyatakan kinerja karyawan adalah tingkat terhadap karyawan dalam mencapai persyaratan-persyaratan suatu pekerjaan. Dengan kinerja yang baik akan mempermudah perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan, sehingga upaya peningkatan kinerja harus dilakukan dengan tepat. Kinerja merupakan hasil dari pekerjaan atau kegiatan seseorang maupun kelompok dalam suatu perusahaan yang dipengaruhi dari berbagai aspek dan faktor dalam pencapaian tujuan perusahaan pada periode waktu tertentu (Tika, 2015). Kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil yang di capai seorang karyawan dalam menjalankan tugas yang diberikan kepadanya. Pengukuran atau penilaian kinerja juga dapat digunakan sebagai bahan pengambilan keputusan seorang pimpinan dalam promosi jabatan karyawan.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah kemampuan atau hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

b. Kriteria Pengukuran Kinerja

Kriteria pengukuran kinerja menurut Fuyol (Sugiono 2013) adalah sebagai berikut :

1. *Quality* adalah tingkatan sejauh mana hasil atau proses pelaksanaan kegiatan mendekati sempurna atau dengan kata lain mendekati tujuan yang diinginkan.
2. *Quantity* adalah jumlah yang dihasilkan dalam aktivitas kerja contohnya jumlah unit, rupiah dan siklus kegiatan yang sudah diselesaikan.
3. *Teamwork* adalah kemampuan untuk membentuk tim kerja yang kuat yang mampu mencapai target yang telah ditetapkan.
4. *Innovation* merupakan kemampuan untuk melakukan kreatif dan inovatif dalam usaha pencapaian tujuan.
5. *Independence* adalah tingkat sejauh mana karyawan tersebut dapat bekerja sendiri tanpa pengawasan.

c. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Mahmudi (2013) adalah :

1. Faktor personal atau individu, meliputi ketrampilan (skill), pengetahuan dan kemampuan, motivasi, serta komitmen setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi kualitas manajer dan tim leader dalam memberikan dorongan, arahan dan semangat kerja pada karyawan.
3. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan serta semangat yang diberikan oleh teman dalam satu tim, kepercayaan terhadap anggota tim, kekompakan, dan keeratan anggota tim.

4. Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja dan infrastruktur yang diberikan perusahaan, kompensasi, proses dan budaya perusahaan.
5. Faktor konstektual atau situasional, meliputi tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

d. Tujuan Pengukuran Kinerja

Tujuan pengukuran kinerja menurut Mahmudi (2013) yaitu sebagai berikut :

1. Mengetahui tingkat pencapaian tujuan organisasi

Pengukuran kinerja digunakan untuk memfokuskan perhatian pada pencapaian tujuan perusahaan, mengukur, melaporkan hasil kinerja, dan untuk memahami bagaimana proses kinerja dapat mempengaruhi perusahaan.

2. Menyediakan sarana pembelajaran karyawan

Pengukuran kinerja merupakan sarana pembelajaran karyawan tentang bagaimana seharusnya mereka bertindak dan memberikan perubahan perilaku, sikap skill karyawan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal.

3. Memperbaiki kinerja periode-periode berikutnya

Pengukuran kinerja dilakukan untuk perbaikan kinerja di masa yang akan datang. Penerapan sistem pengukuran kinerja dalam jangka panjang mempunyai tujuan untuk membentuk budaya berprestasi (*achievement culture*) di dalam suatu perusahaan.

4. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*)

Pengukuran kinerja bertujuan memberikan dasar sistematis bagi manajer untuk memberikan reward, seperti kenaikan gaji, tunjangan dan promosi atau punishment seperti pemutusan kerja, penundaan promosi dan teguran.

5. Memotivasi karyawan

Dengan adanya pengukuran kinerja yang berhubungan dengan kompensasi dan reward secara langsung hal tersebut dapat meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja.

6. Menciptakan akuntabilitas publik

Pengukuran kinerja menunjukkan seberapa besar kinerja manajerial yang dapat dicapai, seberapa bagus kinerja finansial perusahaan, serta kinerja lain yang menjadi dasar penilaian akuntabilitas, yang nantinya diukur dalam bentuk laporan kinerja yang berguna bagi pihak internal maupun eksternal.

e. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (Bandari, 2016) indikator-indikator kinerja karyawan adalah :

1. Kualitas

Merupakan tingkat dimana hasil aktivitas yang dikehendaki mendekati sempurna dalam melakukan segala aktivitas maupun dalam memenuhi tujuan yang diharapkan. Diukur dari persepsi

karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah seperti unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang diberikan beserta hasilnya.

3. Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang telah ditetapkan. Dilihat dari koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya perusahaan (tenaga, uang, fasilitas, bahan baku) yang dimaksimalkan dengan tujuan menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya. Diukur dari persepsi karyawan dalam memanfaatkan waktu untuk menyelesaikan tugas.

5. Kemandirian

Adalah tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan atau bimbingan dari orang lain. Diukur dari persepsi karyawan dalam melakukan fungsi kerja masing-masing sesuai dengan tanggung jawab.

6. Komitmen kerja

Merupakan tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan perusahaan dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan. Diukur dengan menggunakan persepsi karyawan dalam membina hubungan dengan perusahaan serta tanggung jawab dan loyalitas karyawan.

3. Kepemimpinan

a. Pengertian kepemimpinan

Keberhasilan suatu perusahaan tergantung pada beberapa faktor. Faktor kepemimpinan mempunyai peran penting dalam suatu perusahaan, karena seorang pemimpin lah yang memegang peran penting dalam mengarahkan serta menggerakkan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Kepemimpinan didefinisikan sebagai proses untuk mempengaruhi, mengarahkan serta menggerakkan orang lain agar mereka mau bekerja dan berusaha guna mencapai tujuan yang hendak dicapai (Fauzi dan Rita, 2018).

Thoha (2012) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu aktivitas mempengaruhi orang lain agar mau diarahkan mencapai tujuan perusahaan. Kepemimpinan dalam suatu perusahaan merupakan elemen penting dalam pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan. Seorang pemimpin harus mampu menggunakan pengaruhnya dalam memberikan motivasi karyawan serta dalam upaya peningkatan kinerja karyawan,

sikap dan gaya pimpinan juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam perusahaan.

Kepemimpinan adalah pembuat pembuat keputusan dan penggerak dalam pelaksanaan aktivitas perusahaan (Thoha, 2012), sedangkan menurut Muchlas (2015) menyatakan kepemimpinan adalah suatu proses penting di perusahaan karena kepemimpinan yang akan menentukan sukses tidaknya suatu perusahaan. Muchlas (2015) juga menyatakan salah satu elemen penting yang menjadi perhatian perusahaan ialah bagaimana cara untuk menarik, melatih serta mempertahankan orang-orang yang akan menjadi seorang pemimpin yang efektif. Pemimpin ialah seorang yang menggunakan wewenang formal untuk mengarahkan, mengontrol serta pengorganisasian bawahan agar semua bertanggung jawab dalam pekerjaan yang dikordinasi guna mencapai tujuan perusahaan (Hasibuan, 2015).

Dapat di simpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan serta mengarahkan seseorang dalam suatu tindakan dan situasi agar bisa mencapai tujuan perusahaan. Dalam praktiknya kepemimpinan mempunyai banyak tantangan, karena dalam mempengaruhi perilaku orang lain tidak lah mudah. Tantangan tersebut bisa timbul dari dalam diri pimpinan itu sendiri, bawahan maupun dalam situasi saat proses itu berlangsung. Pada umumnya seorang pemimpin harus mempunyai sifat percaya diri, terbuka, mudah menyesuaikan diri, memiliki inisiatif, memiliki dorongan berprestasi serta mampu bekerja sama dan berhubungan dengan orang lain (Fauzi dan Rita, 2018).

b. Fungsi Utama Pimpinan

Fungsi utama pemimpin menurut Fauzi dan Rita (2018) yaitu sebagai berikut :

1. Fungsi pemecah masalah

Fungsi ini berhubungan dengan peran seorang pimpinan dalam pemecahan masalah, seperti memberikan jalan keluar serta memberikan pendapat atau saran.

2. Fungsi sosial

Fungsi ini berkaitan dengan kehidupan bawahannya yang mempunyai peran mendorong bawahan untuk mencapai tujuan dan menjaga suasana atau lingkungan kerja.

Fungsi – fungsi pimpinan menurut R.L Khan (Farida 2016) sebagai berikut:

- a) Memberikan kepuasan terhadap kebutuhan para bawahan
- b) Menyusun rencana pencapaian tujuan
- c) Menghilangkan hambatan-hambatan dalam proses pencapaian tujuan
- d) Mengubah tujuan karyawan yang personal, agar tujuan karyawan bisa organisator dan berguna bagi perusahaan.

c. Teori-teori Kepemimpinan

a. Teori Bawaan atau *Heredity Theory*

Teori ini menjelaskan bahwa sifat-sifat seorang pimpinan adalah faktor bawaan sejak lahir, dimana menjadi seorang pemimpin atau tidak hanya karena takdir semata. Teori ini berpandangan bahwa

secara fisiologis, manusia itu memiliki kemampuan yang luar biasa, baik fisik maupun otaknya. Modal dasar seperti bakat, intuisi atau kecakapan praktis tanpa diimbangi dengan teori atau prinsip-prinsip, dianggap cukup untuk membuat seseorang menjadi seorang pimpinan.

b. Teori Psikologi atau *Psychological Theory*

Teori psikologi menjelaskan bahwa sifat kepemimpinan seseorang dapat dibentuk sesuai dengan jiwanya. Konsep dasar teori psikologi ini adalah bahwa kapasitas seseorang dapat dibentuk, dimanipulasi, didorong kematangannya, dan karena bakat yang dibawa sejak lahir ke muka bumi ini bisa diabaikan.

c. Teori situasi atau *Situational Theory*

Teori ini menjelaskan bahwa kepemimpinan seseorang muncul sejalan dengan situasi atau lingkungan di sekelilingnya. Pada saat tertentu seseorang berfungsi sebagai pemimpin, dan pada saat lain sebagai manusia yang dipimpin. Teori ini sintesis dari teori keturunan yang mengatakan bahwa bakat adalah faktor dominan, dan teori kejiwaan yang berasumsi bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin jika dibekali pengetahuan dan sejumlah pengalaman yang memadai.

d. Teori Perilaku atau *Behavior Theory*

Teori menjelaskan bahwa keberhasilan seorang pemimpin sangat tergantung pada perilakunya dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan. Seseorang bisa belajar dan mengembangkan diri

menjadi seorang pemimpin yang efektif, tidak tergantung pada sifat-sifat yang sudah melekat pada dirinya. Seorang pemimpin bukan dilahirkan untuk menjadi pemimpin, namun untuk menjadi seorang pemimpin dapat dipelajari dari proses yang dilakukan ataupun dari pengalaman.

d. Tipe – tipe Pemimpin

Tipe – tipe pemimpin menurut Sutikno (2014) adalah sebagai berikut :

1. Tipe Otokratik

Pemimpin dengan tipe ini, menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadi pimpinan dan berpendapat bahwa ia bisa menentukan apa saja dalam perusahaan tanpa adanya konsultasi dan melibatkan bawahan dalam pelaksanaannya.

2. Tipe Masa Bodo (*Laissez Faire Leadership*)

Kepemimpinan tipe ini, biasanya pimpinan cenderung pasif, menghindari dari tanggung jawab pekerjaan dan membiarkan perusahaan berjalan sesuai dengan alurnya sendiri.

3. Tipe Kebapakan (*Paternalistik Leadership*)

Dalam tipe ini pemimpin cenderung mempunyai sifat ke “bapak”-an, sehingga sangat melindungi, membimbing dan memikirkan kesejahteraan bawahan. Hal ini juga memiliki sisi negatif yaitu pekerjaan akan menumpuk, karena pimpinan terlalu melindungi bawahan.

4. Tipe Kharismatik

Pemimpin tipe ini memiliki karakter atau daya tarik khusus untuk mengikat, sehingga bawahan akan mengikuti dan lebih menarik perhatian karyawan dengan karisma dan daya tarik yang dimiliki pimpinan.

5. Tipe Militeristik

Pemimpin tipe ini sering memerintah, menuntut disiplin tinggi dan kaku pada bawahan, serta tidak mau menerima kritikan dari bawahan.

6. Tipe Pseudo-demokratik

Pemimpin tipe ini menjadikan demokrasi sebagai jalan untuk memperoleh kemenangan tertentu, ia bersikap demokratis padahal aslinya bersikap otokratik.

7. Tipe Demokratik

Pemimpin tipe ini dimana pemimpin mau menerima dan menghargai saran, pendapat, dan nasihat dari bawahan melalui musyawarah untuk mencapai mufakat. Kepemimpinan demokratik ialah pemimpin yang aktif, dinamis, terarah, serta bawahan bertanggung jawab secara aktif di setiap kegiatan.

e. Keahlian manajerial yang harus dimiliki pimpinan

Keahlian manajerial yang harus dimiliki pimpinan untuk mengatur bawahan menurut Fauzi dan Rita (2018) adalah :

1. Keterampilan teknis (*technical skill*), kemampuan untuk menerapkan pengetahuan dan keahlian khusus.

2. Keterampilan Konseptual (*conceptual skill*), merupakan kemampuan mental untuk menganalisis dan mendiagnosa situasi yang rumit.
3. Keterampilan Interpersonal (*interpersonal skill*), adalah kemampuan atau kecakapan yang dimiliki seseorang dalam berhubungan dengan orang lain.

f. Indikator Kepemimpinan

Fauzi dan Rita (2018) menyatakan kepemimpinan didefinisikan sebagai proses untuk mempengaruhi, mengarahkan, serta menggerakkan orang lain agar mau bekerja dan berusaha guna mencapai tujuan yang hendak dicapai. Dalam penelitian ini indikator kepemimpinan menurut Rivai (2013) yaitu sebagai berikut :

a. Intruksi

Bersifat komunikasi satu arah, pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.

b. Konsultasi

Bersifat komunikasi dua arah, dalam pengambilan keputusan yang mengharuskan berkonsultasi dengan orang yang dipimpin yang dinilai mempunyai berbagai informasi yang diperlukan sehingga memperoleh feedback dalam menetapkan keputusan.

c. Partisipasi

Yaitu bersifat mengaktifkan orang-orang yang dipimpin, baik keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakan keputusan.

d. Delegasi

Yaitu memberikan pelimpahan wewenang dalam membuat atau menetapkan keputusan baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan.

e. Pengendalian

Yaitu bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses mampu mengatur aktivitas anggotanya dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan secara maksimal.

4. Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata *movere* yang berarti penggerak atau dorongan (Hasibuan, 2016). Motivasi hanya diberikan kepada sumber daya manusia, terutama pada bawahan. Motivasi merupakan cara mendorong gairah kerja bawahan agar mau bekerja keras dan mengerahkan semua kemampuan dan keterampilan guna mewujudkan tujuan perusahaan.

Menurut Rivai (Mulyadi, 2015) motivasi adalah serangkaian nilai dan sikap yang dapat mempengaruhi individu untuk mencapai tujuan spesifik yang sesuai dengan tujuan tiap individu. Motivasi yang

ada dalam diri seseorang akan diwujudkan dalam suatu tindakan serta perilaku yang terarah pada tujuan dan tentunya akan memberikan kepuasan sendiri tiap individu. Motivasi adalah keadaan pada diri seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan guna mencapai tujuan (Handoko, 2012).

Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif dan berhasil dalam mencapai tujuan yang ditentukan (Farida dan Hartono, 2016). Tingkah laku manusia dirangsang oleh kebutuhan, keinginan, tujuan dan kepuasannya. Rangsanya tersebut timbul dari diri sendiri serta dari luar, dengan adanya rangsangan ini akan menciptakan motif dan motivasi yang akan mendorong orang untuk memperoleh kebutuhan dan kepuasan dalam bekerja (Fauzi dan Rita, 2018).

Dari berbagai pendapat yang diuraikan diatas dapat di simpulkan bahwa motivasi adalah dorongan dari diri sendiri maupun orang lain agar lebih semangat dalam mengerjakan dan menyelesaikan suatu tugas yang dibebankan guna mencapai tujuan dan kepuasan diri seseorang. Motivasi juga merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan, sikap dan mental yang merupakan pendorong karyawan agar berusaha mencapai prestasi kerja yang maksimal.

b. Teori – Teori Motivasi

1. Teori Hirarki Kebutuhan

Hirarki kebutuhan Maslow menjelaskan bahwa menurut versi yang terbaru hirarki kebutuhan manusia terdiri dari delapan level yaitu sebagai berikut :

a) Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan ini bersifat biologis, maka kebutuhan ini akan didahulukan pemenuhnya yaitu manusia untuk mempertahankan hidup, seperti kebutuhan makan, minum, rumah dan kebutuhan fisik lainnya.

b) Kebutuhan akan Rasa Aman

Yaitu kebutuhan akan rasa ingin dilindungi dari segala macam ancaman, dari bahaya fisik, aman secara ekonomi dan emosional serta keselamatan dalam bekerja.

c) Kebutuhan Sosial

Yaitu kebutuhan sosial, teman, interaksi, dicintai dan mencintai, serta dalam pergaulan pekerjaan dan lingkungan masyarakat. Secara normal manusia tidak akan mampu hidup sendiri, karena pada hakikatnya manusia merupakan makhluk sosial yang selalu membutuhkan orang lain.

d) Kebutuhan Penghargaan

Yaitu kebutuhan akan penghargaan internal seperti menghargai, kewenangan mengatur diri sendiri (otonomi) dan

pencapaian, serta penghargaan eksternal seperti status, pengakuan dan perhatian.

e) **Kebutuhan Aktualisasi Diri**

Merupakan dorongan pada diri seseorang untuk mengaktualisasikan diri seperti keinginan untuk berkembang, serta menjadi apa yang diinginkan.

2. **Teori Kebutuhan McClelland's**

Teori kebutuhan McClelland's adalah salah satu teori motivasi yang menyatakan bahwa perilaku manusia pada dasarnya dipengaruhi oleh tiga kebutuhan, teori ini dikemukakan oleh David McClelland pada tahun 1960. Dalam studi motivasinya David McClelland dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2013), menyatakan adanya tiga macam kebutuhan manusia yaitu sebagai berikut :

a) **Kebutuhan untuk berprestasi (Need for Achievement)**

Kebutuhan untuk berprestasi adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik dari pada sebelumnya dan selalu berkeinginan untuk mencapai prestasi kerja yang lebih tinggi. Individu dengan kebutuhan untuk berprestasi sangat termotivasi oleh pekerjaan yang menantang, berani mengambil resiko dan memiliki tanggung jawab untuk menyelesaikan masalah.

b) Kebutuhan untuk berafiliasi (Need for Affiliation)

Kebutuhan untuk berafiliasi merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, bersama orang lain, serta tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain. Karyawan berusaha bekerja dengan menciptakan hubungan yang ramah dan memiliki keinginan kuat untuk disukai orang lain.

c) Kebutuhan untuk kekuasaan (Need for Power)

Kebutuhan akan kekuasaan merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.

c. Faktor yang mempengaruhi motivasi

Menurut Sutrisno (2013) faktor yang mempengaruhi motivasi digolongkan menjadi dua, yaitu intern dan ektern yang berasal dari karyawan.

1. Faktor Intern, faktor yang berasal dari diri seseorang :

- a) Keinginan untuk bisa hidup
- b) Keinginan untuk bisa memiliki
- c) Keinginan untuk dapat memperoleh penghargaan
- d) Keinginan untuk memperoleh pengakuan
- e) Keinginan untuk berkuasa

2. Faktor Ekstern, yaitu faktor yang berasal dari luar diri seseorang :

- a) Kondisi lingkungan kerja
- b) Kompensasi yang memenuhi

- c) Supervise yang baik
- d) Adanya jaminan pekerjaan
- e) Status dan tanggung jawab
- f) Peraturan yang fleksibel

d. Metode Motivasi

Motivasi berasal dari dalam maupun luar diri seseorang. Motivasi yang berasal dari diri seseorang yaitu motivasi yang didorong oleh faktor kepuasan dan ingin tahu. Terdapat dua metode motivasi menurut Malayu S.P Hasibuan (2013) yaitu sebagai berikut :

1. Motivasi Langsung

Motivasi langsung adalah motivasi (materiil dan non material) yang diberikan secara langsung kepada setiap karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan. Jadi motivasi ini sifatnya khusus, seperti memberikan pujian, penghargaan, bonus, piagam dan tunjangan hari raya.

2. Motivasi Tidak Langsung

Motivasi tidak langsung yaitu motivasi yang diberikan berupa fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang semangat kerja atau kelancaraan tugas, sehingga karyawan betah dan semangat dalam menyelesaikan pekerjaan.

e. Tujuan Motivasi

Tujuan pemberian motivasi kepada karyawan menurut Sunyoto (2015) sebagai berikut :

- 1. Mendorong semangat dan gairah karyawan

2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
3. Meningkatkan produktivitas karyawan
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan
5. Meningkatkan kedisiplinan kerja serta menurunkan tingkat absensi karyawan
6. Menciptakan hubungan kerja dan suasana kerja yang baik
7. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
8. Meningkatkan kesejahteraan karyawan
9. Menambah rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas dan pekerjaan.

f. Indikator Motivasi

Handoko (2012) menyatakan motivasi adalah keadaan pada diri seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan guna mencapai tujuan. Indikator motivasi menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013) adalah sebagai berikut :

1. Tanggung jawab

Adalah kesanggupan seorang karyawan menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan selesai tepat waktu, serta berani memikul resiko pekerjaan yang dilakukan.

2. Prestasi kerja

Prestasi kerja merupakan hasil kerja yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

3. Peluang untuk maju

Keadaan pada diri seorang untuk mau lebih berkembang guna meningkatkan skill keterampilan dan kemampuan dalam bekerja.

4. Pengakuan atas kinerja

Pernyataan yang diberikan orang lain bahwa karyawan sudah melakukan pekerjaan dengan baik sesuai yang diperintahkan.

5. Pekerjaan menantang

Keadaan pada diri seseorang untuk mau belajar menguasai pekerjaan yang lebih menantang berbeda dari bidang yang telah dikuasai.

5. Disiplin Kerja

a. Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin kerja yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas yang diberikan kepadanya. Karyawan yang memiliki disiplin kerja yang tinggi akan mempermudah perusahaan dalam mencapai tujuan. Disiplin adalah sikap dan kesadaran seorang karyawan terhadap peraturan yang dibuat perusahaan (Mulyadi, 2015).

Edi Sutrisno (Mulyadi, 2015) menyatakan disiplin adalah kesediaan seseorang untuk mentaati dan mematuhi segala peraturan dan norma-norma yang ada di perusahaan. Menurut Hasibuan (2013) disiplin kerja ialah kesediaan dan kesadaran seseorang dalam mentaati seluruh peraturan perusahaan dan norma sosial yang berlaku.

Disiplin kerja adalah alat yang digunakan manajer untuk mengubah perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesediaan serta kesadaran seseorang agar mentaati semua di peraturan dan norma – norma sosial yang berlaku (Rivai, 2016). Menurut Bedjo Siswanto (Farida dan Hartono, 2016) disiplin kerja dapat diartikan sebagai sikap patuh, menghargai, mengormati serta taat pada peraturan yang berlaku baik tertulis maupun tidak tertulis dan sanggup menerima sanksi apabila melanggar tugas yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan dari beberapa penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah sikap dan perilaku karyawan dalam mentaati dan melaksanakan tugas dan peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis. Karyawan yang memiliki disiplin kerja yang tinggi pasti akan lebih produktif dalam bekerja dan mampu mencapai target yang ditetapkan perusahaan.

b. Bentuk Disiplin Kerja

Mangkunegara (Mulyadi, 2015) mengemukakan ada dua bentuk disiplin kerja, yaitu :

1. Disiplin Preventif

Adalah upaya menggerakkan karyawan agar mematuhi dan mengikuti pedoman kerja serta segala aturan yang dibuat oleh perusahaan. Dengan cara preverentif karyawan akan mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan menunbuhkan rasa disiplin yang tinggi dalam diri karyawan.

2. Disiplin Korektif

Upaya untuk mengerakkan karyawan dalam mengarahkan agar tetap mematuhi peraturan yang sesuai dengan pedoman perusahaan. Pada disiplin korektif ini, akan membuat karyawan lebih taat pada peraturan yang berlaku karena adanya sanksi bagi setiap karyawan yang melanggar disiplin kerja di perusahaan.

c. Penilaian Kedisiplinan Kerja

Siagian (2013) menjelaskan bahwa penilaian disiplin kerja meliputi :

1. Disiplin terhadap kedatangan
2. Disiplin terhadap waktu pulang
3. Disiplin saat menyelesaikan pekerjaan
4. Disiplin saat menjalankan peraturan di tempat kerja
5. Disiplin pada perintah atasan
6. Disiplin terhadap peningkatan kerja sama

d. Tujuan Disiplin Kerja

Menurut Farida dan Hartono (2016) tujuan disiplin kerja sebagai berikut :

1. Menciptakan serta mempertahankan rasa hormat dan saling percaya antara atasan dan bawahan.
2. Memperbaiki kondisi dan perilaku karyawan yang telah melanggar aturan perusahaan dan masalah seperti moral kerja rendah, kemarahan antar tim kerja agar tidak terulang kembali.
3. Meminimalkan masalah pendisiplinan di masa yang akan datang melalui hubungan positif antara atasan dan bawahan.

e. Indikator Disiplin Kerja

Hasibuan (2013) menyatakan disiplin kerja adalah kesediaan dan kesadaran seseorang dalam mentaati seluruh peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Indikator disiplin kerja menurut Bejo Siswanto (2014) sebagai berikut :

1. Kehadiran

Merupakan salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan karyawan. Semakin tinggi frekuensi kehadiran atau rendahnya tingkat kemangkiran maka karyawan telah memiliki disiplin kerja yang tinggi.

2. Tingkat kewaspadaan

Karyawan dalam melaksanakan pekerjaan selalu penuh perhitungan dan ketelitian, serta memiliki tingkat kewaspadaan yang tinggi pula terhadap pekerjaan maupun diri sendiri.

3. Ketaatan pada standar kerja

Karyawan dalam melaksanakan pekerjaan diharuskan mentaati semua standar kerja yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan dan pedoman kerja, agar terhindar dari kecelakaan kerja.

4. Ketaatan pada peraturan kerja

Karyawan yang taat pada peraturan kerja tidak akan lalai terhadap prosedur kerja dan selalu mengikuti pedoman kerja yang sudah ditetapkan perusahaan.

5. Etika kerja

Etika kerja diperlukan oleh setiap karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, agar tercipta suasana harmonis dan saling menghargai sesama karyawan.

B. Penelitian Terdahulu

Tabel 3
Penelitian Terdahulu

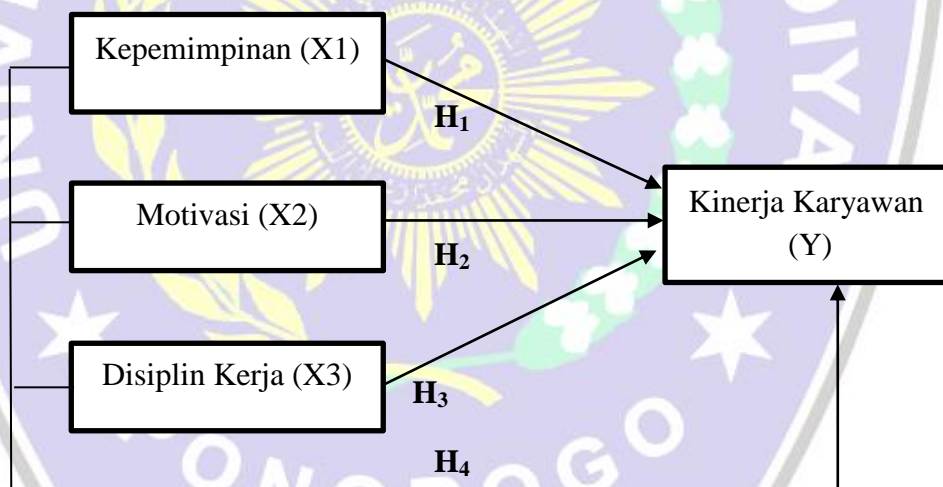
No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Kesimpulan
1.	Aldin Bentar, Murdijanto Purbangkoro dan Dewi Prihatin. Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia Vol. 3 No.1, 2017.	Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Taman Botani Sukorambi (TBS) Jember	1. Variabel Kepemimpinan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan TBS Jember. 2. Variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan TBS Jember. 3. Variabel disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan TBS Jember. 4. Variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan TBS Jember. 5. Variabel Kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja dan lingkungan kerja berpengaruh

			secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan TBS Jember.
2.	Bangun Pengaruh Prajadi Cipto Utomo. Jurnal Sainstech Politeknik Indonesia Surakarta ISSN:2355-5009 Vol. 1, No. 1, 2014.	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dan Dosen STMK Duta Bangsa Surakarta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. 2. Variabel motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. 3. Variabel disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. 4. Variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. 5. Variabel Kepemimpinan, motivasi kerja, disiplin kerja, dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.
3.	Yohanis Salutondok dan Agus Supandi Soegoto. Jurnal EMBA ISSN 2303-11 Vol.3 No.3 2015	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Kondisi Kerja dan disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Sekretariat DPRD Kota Sorong	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai 2. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai 3. Kondisi kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai 4. Disiplin kerja

-
- berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
5. Kepemimpinan, motivasi, kondisi kerja dan disiplin secara Bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai
-

C. Kerangka Konseptual

Dalam penelitian ini berfokus pada pengaruh kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di Kantor PDAM Lawu Tirta Magetan. Penulis menggambarkan kerangka konseptual sebagai berikut :



D. Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan teori yang relevan belum didasarkan pada fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis ini juga dapat dikatan

sebagai jawaban sementara dari rumusan masalah penelitian (Sugiyono, 2017).

1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Fauzi dan Rita (2018) menyatakan kepemimpinan didefinisikan sebagai proses untuk mempengaruhi, mengarahkan serta menggerakkan orang lain agar mau bekerja dan berusaha guna mencapai tujuan yang hendak dicapai. Kepemimpinan yang baik akan mampu memberikan dampak yang positif bagi perusahaan, hal ini dikarenakan karyawan akan merasa nyaman saat bekerja. Keberhasilan seorang pimpinan dapat dilihat dari kemampuan mempengaruhi bawahan untuk meningkatkan prestasi maupun kinerja karyawan dan dalam keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan sesuai yang diharapkan.

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ahmad et all (2020), Adi Ahmad (2018) dan Yohanis (2015), menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, menunjukkan bahwa kepemimpinan memberi pengaruh positif pada kinerja karyawan. Hal ini harus diperhatikan pimpinan dalam mengarahkan, mendorong, menggerakkan serta mengatur karyawan untuk meningkatkan kinerja dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab, maknanya kinerja yang baik itu tergantung dari kepemimpinan yang baik pula. Berdasarkan penjelasan diatas penulis dapat menyusun hipotesis sebagai berikut :

H_1 : Diduga Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di Kantor PDAM Lawu Tirta Magetan.

2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Handoko (2012) menyatakan motivasi adalah keadaan pada diri seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan guna mencapai tujuan. Motivasi sendiri bagi karyawan sangat penting baik itu motivasi intern yang berasal dari diri sendiri maupun ekstern yang berasal dari rekan kerja maupun pimpinan. Selain itu pemberian gaji dan tunjangan yang sesuai, lingkungan kerja yang nyaman, fasilitas yang lengkap juga dapat memotivasi karyawan untuk lebih semangat bekerja yang nantinya dapat meningkatkan prestasi dan kualitas kerja karyawan. Hal ini berarti bahwa peningkatan motivasi kerja karyawan juga akan memberikan peningkatan dalam kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, maka dari itu pemberian motivasi merupakan hal penting yang harus diperhatikan perusahaan.

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan Aidin et all (2020), Indra et all (2019) dan Aldin Bentar et all (2017) menunjukkan bahwa variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan semakin tinggi motivasi karyawan baik itu secara langsung maupun tidak langsung, maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Berdasarkan penjelasan diatas penulis dapat merumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₂ : Diduga Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di Kantor PDAM Lawu Tirta Magetan

3. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Edi Sutrisno (Mulyadi, 2015) menyatakan disiplin kerja adalah kesediaan seseorang untuk mentaati dan mematuhi segala peraturan dan norma-norma yang ada di perusahaan. Disiplin kerja juga termasuk faktor penting dalam peningkatan kinerja dan mempunyai pengaruh positif bagi kinerja karyawan. Karyawan yang disiplin bekerja sejak berangkat, saat bekerja dan saat pulang kerja serta mentaati semua peraturan dalam bekerja, biasanya akan memiliki kinerja yang baik, sebaliknya jika karyawan tidak disiplin dalam bekerja dan tidak mentaati peraturan yang ada pasti akan menghambat perusahaan dalam mencapai tujuan dan kinerja karyawan akan menurun.

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan Dian et all (2020), Asmar et all (2019) dan Any et all (2018), menemukan bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, menunjukkan bahwa semakin tinggi atau rendahnya disiplin kerja maka akan berdampak pada tinggi atau rendahnya tingkat kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan diatas penulis dapat menyusun hipotesis sebagai berikut :

H_3 : Diduga Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di Kantor PDAM Lawu Tirta Magetan.

4. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja merupakan variabel yang mempunyai pengaruh berbeda-beda terhadap kinerja karyawan dalam

suatu perusahaan. Ketiga variabel tersebut masing – masing mempunyai pengaruh positif dan negatif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan diatas penulis dapat menyusun hipotesis sebagai berikut :

H₄ : Diduga Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di Kantor PDAM Lawu Tirta Magetan.

