

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Kajian Teori**

##### 1. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia.

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan sebuah ilmu atau cara untuk mengatur bagaimana hubungan serta peranan tenaga kerja secara efektif dan efisien sehingga dapat memaksimalkan untuk mencapai tujuan bersama, baik perusahaan maupun karyawan. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pendekatan terhadap manajemen manusia. Pendekatan terhadap manajemen manusia tersebut didasarkan pada nilai manusia dalam hubungannya dengan organisasi. Manusia merupakan sumber daya yang penting dalam suatu organisasi.

Menurut Zainal dalam Sofie & Eka Fitria (2018:3) menjelaskan manajemen sumber daya manusia adalah :

*“Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (goal) bersama perusahaan, karyawan, dan masyarakat menjadi maksimal”.*

Sedangkan menurut Sedarmayanti yang dikutip dalam bukunya perencanaan dan pengembangan Sumber Daya Manusia (2017:3) menjelaskan bahwa :

*“Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan suatu proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, penggerakan dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan”.*

Berdasarkan pengertian para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu yang mengatur dan mengelola tenaga kerja agar dapat melakukan fungsinya secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan.

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan dasar dari pelaksanaan proses manajemen sumber daya manusia yang efektif dan efisien dalam mencapai tujuan suatu perusahaan. Menurut Hasibuan dalam Sofie & Eka Fitria (2018:4) menjelaskan bahwa fungsi manajerial pada manajemen sumber daya manusia meliputi:

#### 1) Perencanaan

Perencanaan Sumber Daya Manusia merupakan suatu rencana tenaga kerja yang dikerjakan secara efektif serta efisien dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik dan sesuai akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

#### 2) Pengorganisasian

Pengorganisasian Sumber Daya Manusia adalah suatu kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi

dalam bagan organisasi. Organisasi tersebut merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

### 3) Pengarahan

Pengarahan Sumber Daya Manusia adalah suatu kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

### 4) Pengendalian

Pengendalian Sumber Daya Manusia merupakan suatu kegiatan untuk mengendalikan karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan, maka akan dilakukan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

## 2. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan tersebut. kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. untuk meningkatkan kinerja karyawan perusahaan harus dapat

mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja. Berikut beberapa definisi yang dikemukakan para ahli sebagai berikut.

Menurut Mangkunegara (2016:67) menyatakan bahwa *“Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”*.

Sedangkan menurut Malayu S.P Hasibuan dalam Permatasari & Supiyon (2020:448) menjelaskan bahwa *“Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan kepada kecakapan, pengalaman, kesungguhan waktu”*.

Kinerja adalah poin penting dalam kemajuan perusahaan, semakin meningkatnya kinerja karyawan maka akan semakin cepat tercapainya tujuan perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan, bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang diperoleh seorang karyawan secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugas yang dibebankan.

#### a. Kegunaan Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan memiliki beberapa kegunaan seperti yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2011:67), mengenai penilaian kinerja karyawan adalah :

- 1) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.

- 2) Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- 3) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- 4) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
- 5) Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan pelatihan bagi karyawan yang berada dalam organisasi.
- 6) Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai performance yang baik.
- 7) Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- 8) Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
- 9) Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- 10) Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*)

b. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja seorang karyawan dengan karyawan yang lainnya dalam perusahaan tentunya berbeda-beda, tergantung dari faktor-faktor yang mempengaruhinya. Kepuasan yang didapatkan karyawan disaat bekerja,

dapat membuat mereka bekerja secara maksimal dan menunjukkan hasil yang baik. Adapun faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja.

Menurut Mangkunegara (2016:67), terdapat berbagai faktor kinerja karyawan, antara lain faktor kemampuan dan faktor motivasi.

#### 1) Faktor Kemampuan

Faktor kemampuan secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*Knowledge + skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

#### 2) Faktor Motivasi

Faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

### c. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mathis & Jackson (2020:2), indikator kinerja terdiri dari :

#### 1) Kuantitas Kerja.

Kuantitas kerja merupakan jumlah yang dihasilkan dalam bekerja

yaitu jumlah pekerjaan yang diselesaikan, menetapkan target pekerjaan bekerja sesuai dengan prosedur.

## 2) Kualitas Kerja

Kualitas kerja merupakan hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara yang ideal dari penampilan aktivitas pekerja.

## 3) Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

## 4) Kehadiran di Tempat Kerja

Kehadiran ditempat kerja merupakan suatu kegiatan atau rutinitas yang dilakukan oleh pegawai untuk membuktikan dirinya hadir atau tidak hadir dalam bekerja disuatu instansi.

## 5) Sikap Kooperatif

Sikap kooperatif merupakan sikap yang menunjukkan kerjasama, tidak melakukan penentangan terhadap suatu sikap individu maupun golongan tertentu.

Dari beberapa pengukuran kinerja di atas, maka kinerja membuat karyawan mengetahui tentang hasil dan produktivitasnya hal tersebut berguna sebagai bahan pertimbangan yang baik dalam menentukan pengambilan keputusan dalam hal promosi jabatan dan membantu

pihak manajemen mengenai pemberian bonus, kenaikan upah, pemindahan maupun pemutusan hubungan kerja.

### 3. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan merupakan salah satu hal yang sangat penting dan menentukan terhadap kinerja atau keberhasilan suatu organisasi. Kepemimpinan merupakan seni, karena pendekatan setiap orang dalam memimpin orang dapat berbeda tergantung karakteristik pemimpin, karakteristik tugas ataupun karakteristik orang yang dipimpinnya. Hakikatnya kepemimpinan merupakan cara untuk mempengaruhi orang lain agar menjadi efektif sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Menurut Robbins & P Stephen dalam Marjaya & Pasaribu (2019:131) menyatakan bahwa *“Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian suatu visi atau tujuan”*.

Menurut Sudaryono (2017:179) menyatakan bahawa *“Kepemimpinan Transformasional adalah suatu konsep yang telah menjadi penting dalam dua dekade terakhir ini, dan juga, dihubungkan dengan kepemimpinan visioner dan karismatik”*.

Untuk sebuah perusahaan kepemimpinan merupakan faktor yang krusial, karena perusahaan membutuhkan nahkoda atau motor penggerak bagi anggotanya yang diharapkan akan berdampak baik bagi perusahaan ke arah yang lebih baik di setiap waktunya.

Berdasarkan pengertian kepemimpinan dari beberapa pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional erat kaitanya



dengan kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain agar bekerja sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

a. Tipe Kepemimpinan

Menurut Mattayang (2019:46), tipe kepemimpinan dapat digolongkan dalam lima tipe atau bentuk yang dikemukakan oleh beberapa pendapat dari para ahli sebagai berikut :

1) Tipe Otokratik

Otokrat berasal dari perkataan "*utus*" (sendiri) dan "*kratos*" (kekuasaan) jadi otokrat berarti penguasaan obsolut. Kepemimpinan otoritas berdasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak yang harus dipatuhi (Siagian, 2007). Dimana setiap perintah dan kebijakan yang ditetapkan tanpa berkonsultasi dengan bawahannya dan harus dilakukan. Seorang pemimpin yang otokratik adalah seorang yang sangat egois, egoisme yang sangat besar akan mendorongnya memutarbalikan kenyataan yang sebenarnya sehingga sesuai dengan keinginannya yang secara subjektif diinterpretasikan sebagai kenyataan.

2) Tipe Paternalistik

Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat diwarnai oleh harapan para pengikutnya. Harapan itu pada umumnya terwujud keinginan agar pemimpin mereka mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk

memperoleh petunjuk. Ditinjau dari segi nilai organisasi yang dianut biasanya seorang pemimpin yang peternalistik mengutamakan nilai kebersamaan, dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang pemimpin yang peternalistik kepentingan bersama dan perlakuan terlihat sangat menonjol. Artinya seorang pemimpin yang bersangkutan berusaha untuk memperlakukan semua orang yang terdapat dalam organisasi seadil dan setara mungkin.

### 3) Tipe Kharismatik

Tipe pemimpin kharismatik ini memiliki kekuatan energi daya tarik yang bisa untuk mempengaruhi orang lain. Sehingga ia mempunyai pengikut yang besar jumlahnya (Kartono, 2010). Seorang pemimpin yang kharismatik adalah seorang pemimpin yang dikagumi oleh orang banyak pengikut tersebut tidak selalu menjelaskan secara kongkrit mengapa tipe pemimpin yang kharismatik sangat dikagumi. Orang cenderung mengatakan bahwa orang-orang tertentu yang memiliki "kekuatan ajaib" dan menjadikan orang-orang tertentu dipandang sebagai pemimpin kharismatik. Dalam anggota organisasi atau instansi yang di pimpin oleh orang kharismatik, tidak mempersoalkan nilai-nilai yang dianut, sikap perilaku dan gaya yang digunakan oleh pemimpin yang kharismatik menggunakan otokratik para bawahan tetap mengikuti dan tetap setia pada seorang pemimpin yang kharismatik.

#### 4) Tipe Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu, mau mendengarkan nasihat dan sugesti bawahan. Seorang pemimpin yang berdemokratis dihormati dan disegani bukan ditakuti karena perilaku pemimpin demokratis dalam kehidupan organisasional mendorong pada bawahannya menumbuh kembangkan daya inovasi dan kreativitasnya.

Dengan sungguh-sungguh pemimpin demokratis mendengarkan pendapat, saran bahkan kritik dari orang lain, terutama dari bawahannya. Tipe kepemimpinan demokratis merupakan faktor manusia sebagai faktor utama yang terpenting dalam setiap kelompok atau organisasi. Tipe demokrasi ini lebih menunjukkan dominasi perilaku sebagai pelindung dan penyelamat serta perilaku menunjukkan dan mengembangkan organisasi atau kelompok. Seorang pemimpin mengikut sertakan seluruh anggota kelompok dalam mengambil keputusan. Pemimpin perusahaan yang bersifat demikian akan selalu menghargai pendapat atau kreasi bawahannya. Pemimpin memberikan sebagian para bawahannya turut bertanggung jawab terhadap pelaksanaan program yang akan dicapai.

#### 5) Tipe Militeris

Banyak menggunakan sistem perintah, sistem komando dari atasan ke bawahan yang sifatnya keras, sangat otoriter dan

menghendaki bawahan agar selalu patuh. Tipe ini sifatnya kemiliteran, hanya gaya warnanya yang mencontoh gaya kemiliteran tetapi dilihat lebih seksama tipe ini mirip dengan tipe otoriter (Kartono, 2010).

b. Fungsi-fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan berhubungan erat terhadap situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi. Fungsi kepemimpinan harus dapat diwujudkan melalui interaksi antar individu. Menurut Mappaenre dalam Chairi & Jamaluddin (2016:5) bahwa fungsi kepemimpinan berkaitan dengan tugas seorang pemimpin. Tugas pokok seorang pemimpin adalah menggerakkan sumber-sumber. Sumber-sumber yang dimaksud adalah *man, money, material, machine, method, and market*. Ke-6 M ini hanya dapat digerakkan secara baik bila seorang pemimpin melaksanakan fungsi-fungsi sebagai berikut:

1) Fungsi Perencanaan

Seorang pemimpin perlu membuat perencanaan yang menyeluruh bagi organisasi dan diri sendiri selaku penanggung jawab tercapainya tujuan organisasi.

2) Fungsi Memandang Kedepan

Seorang pemimpin yang senantiasa memandang kedepan berarti akan mampu meneropong apa yang akan terjadi serta selalu waspada terhadap segala kemungkinan.

3) Fungsi Pengembangan Loyalitas

Pengembangan kesetiaan ini tidak saja diantara pengikut, tetapi juga untuk para pemimpin tingkat rendah dan menengah dalam organisasi.

#### 4) Fungsi Pengawasan

Seorang pemimpin yang senantiasa yang meneliti kemajuan pelaksanaan rencana.

#### 5) Fungsi Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan fungsi kepemimpinan yang tidak mudah dilakukan. Oleh sebab itu banyak pemimpin yang menunda untuk melakukan pengambilan keputusan karena harus memilih *alternative* terbaik secara sistematis untuk ditindak lanjuti sebagai suatu cara pemecahan masalah.

#### 6) Fungsi Memberi Penghargaan

Upaya seorang pemimpin dalam memberikan balas jasa atas hasil kerja pegawai, sehingga dapat mendorong bekerja untuk lebih giat dan berpotensi.

### c. Indikator Kepemimpinan Transformasional

Menurut Yukl (2013:13) terdapat beberapa indikator kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

#### 1) Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*)

Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*) merupakan perilaku yang membangkitkan dan identifikasi yang kuat dari para pengikut terhadap pemimpin.

## 2) Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*)

Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*) meliputi pemberian dukungan, dorongan, dan pelatihan bagi para pengikut.

## 3) Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*)

Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*) meliputi penyampaian visi yang menarik, dengan menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya bawahan.

## 4) Stimulasi Intelektual (*Intelectual Stimulation*)

Stimulasi Intelektual (*Intelectual Stimulation*) merupakan perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah dari perspektif lain.

## 4. Motivasi

Dalam berorganisasi, pemberian dorongan sebagai bentuk motivasi kerja kepada bawahan penting dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut Robbins & Judge (2015:56) menyatakan bahwa “*Motivasi adalah proses yang berperan pada intensitas, arah dan lamanya berlangsung upaya individu ke arah pencapaian sasaran*”.

Menurut Hasibuan (2016:142) menyatakan bahwa :

*“Motivasi adalah pemberian dayapenggerak yang menciptakan kegairahan seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan”.*

Menurut Mangkunegara dalam Fachreza & Majid (2018:117) menjelaskan bahwa “*Motivasi adalah suatu kecenderungan untuk beraktifitas, dimulai dari dorongan dalam diri (drive) dan diakhiri dengan penyesuaian diri, penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motif*”.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan Motivasi merupakan semangat atau dorongan yang timbul dalam diri seseorang untuk melakukan sesuatu agar dapat memenuhi kebutuhan dan rasa puas, serta memenuhi tanggung jawab atas tugas-tugas yang diberikan dan dilakukan dalam organisasi.

#### a. Teori-teori Motivasi

##### 1) Teori David McClelland

Teori yang dikembangkan oleh David Mc Clelland mengemukakan ada korelasi positif antara kebutuhan berprestasi dan prestasi dan sukses pelaksanaan. Menurutnya ada tiga dorongan mendasar dalam diri orang yang termotivasi, yaitu:

- a) Kebutuhan berprestasi (*need for achievement*)
- b) Kebutuhan kekuatan (*need for power*)
- c) Kebutuhan hubungan (*need for affiliation*)

Teori David Mc Clelland menunjukkan bahwa kebutuhan yang kuat untuk berprestasi merupakan dorongan yang kuat untuk berhasil atau unggul berkaitan dengan sejauh mana orang tersebut termotivasi untuk melaksanakan tugasnya. Orang dengan kebutuhan berprestasi yang tinggi cenderung untuk menetapkan sasaran cukup sulit bagi

mereka sendiri dengan mengambil resiko yang sudah diperhitungkan untuk mencapai sasaran itu.

Dengan demikian orang yang mempunyai kebutuhan berprestasi yang tinggi akan cenderung termotivasi dengan situasi kerja yang penuh tantangan dan persaingan, orang dengan kebutuhan berprestasi rendah cenderung berprestasi jelek dalam situasi kerja yang sama. Kebutuhan untuk berafiliasi yaitu orang ingin berarti di sekeliling rekan kerjanya. Kebutuhan terhadap kekuatan menyangkut dengan tingkat kendali yang diinginkan seseorang atau situasi yang dihadapinya.

## 2) Teori Abraham Maslow

Teori Abraham Maslow mendasarkan konsep hierarki kebutuhan pada dua prinsip. Pertama, kebutuhan manusia dapat disusun dalam suatu hierarki dari kebutuhan terendah sampai yang tertinggi. Kedua, suatu kebutuhan yang telah terpuaskan berhenti menjadi motivator utama dari perilaku. Menurut Maslow, kebutuhan manusia terbagi menjadi lima tingkatan yaitu :

- a) Kebutuhan fisiologis, yaitu seperti kebutuhan makan, minum, perlindungan fisik, bernapas dan lainnya. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat dasar.
- b) Kebutuhan akan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup. Tidak dalam arti fisik semata.



- c) Kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan untuk merasa memiliki dan diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
- d) Kebutuhan akan penghargaan, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
- e) Kebutuhan akan aktualisasi, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat, dengan menggunakan ide-ide, memberikan penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

Dalam tingkatan tersebut, kebutuhan pertama yang harus dipenuhi terlebih dahulu adalah kebutuhan fisiologis, seperti sandang, pangan dan papan. Setelah kebutuhan pertama terpuaskan, kebutuhan lebih tinggi berikutnya akan menjadi kebutuhan utama yaitu kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan ketiga akan muncul setelah kebutuhan kedua terpuaskan. Proses ini akan terus sampai terpenuhinya kebutuhan aktualisasi diri.

### 3) Teori Herzberg

Teori yang dikembangkan oleh Herzberg dikenal dengan model dua factor dari motivasi, yaitu faktor motivasional dan faktor hygiene atau pemeliharaan. Menurut Herzberg, yang tergolong faktor motivasional antara lain adalah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karir, dan pengakuan orang lain. Sedangkan faktor hygieni atau pemeliharaan mencakup

antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seseorang dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan kerjanya, kebijakan organisasi, kondisi kerja, dan imbalan.

#### b. Indikator Motivasi Kerja

Menurut Syahyuti (2010:93), indikator motivasi kerja yaitu:

##### 1) Dorongan mencapai tujuan

Seseorang yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi maka dalam dirinya mempunyai dorongan yang kuat untuk mencapai kinerja yang maksimal, yang nantinya akan berpengaruh terhadap tujuan dari suatu perusahaan atau instansi.

##### 2) Semangat kerja

Semangat kerja sebagai keadaan psikologis yang baik apabila semangat kerja tersebut menimbulkan kesenangan yang mendorong seseorang untuk bekerja lebih giat dan lebih baik serta konsekuen dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan atau instansi.

##### 3) Inisiatif

Inisiatif diartikan sebagai kekuatan atau kemampuan seseorang karyawan atau pegawai untuk memulai atau meneruskan suatu pekerjaan dengan penuh energi tanpa ada dorongan dari orang lain atau atas kehendak sendiri.

## 4) kreatifitas

Kreatifitas adalah kemampuan seorang pegawai atau karyawan untuk menemukan hubungan-hubungan baru dan membuat kombinasi-kombinasi yang baru sehingga dapat menemukan suatu yang baru. Dalam hal ini sesuatu yang baru bukan berarti sebelumnya tidak ada, akan tetapi sesuatu yang baru ini dapat berupa sesuatu yang belum dikenal sebelumnya.

## 5) Rasa Tanggung Jawab

Sikap individu pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang baik harus mempunyai rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang mereka lakukan sehingga pekerjaan tersebut mampu diselesaikan secara tepat waktu.

**B. Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu yang tercantum pada tabel di bawah ini akan menjadi acuan bagi peneliti untuk melakukan penelitian dan dapat digunakan sebagai data pendukung yaitu :

**Tabel 2**  
**Penelitian terdahulu**

No	Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Mananeke Lisbeth Mandey Silvya Katiandagho Christian (Jurnal: Jurnal EMBA) Vol.2 No.3 Tahun 2014 ISSN 2303-1174	Pengaruh Disiplin Kerja Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt. Pln (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado	Regresi Linear Berganda	- Disiplin kerja, Kepemimpinan dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

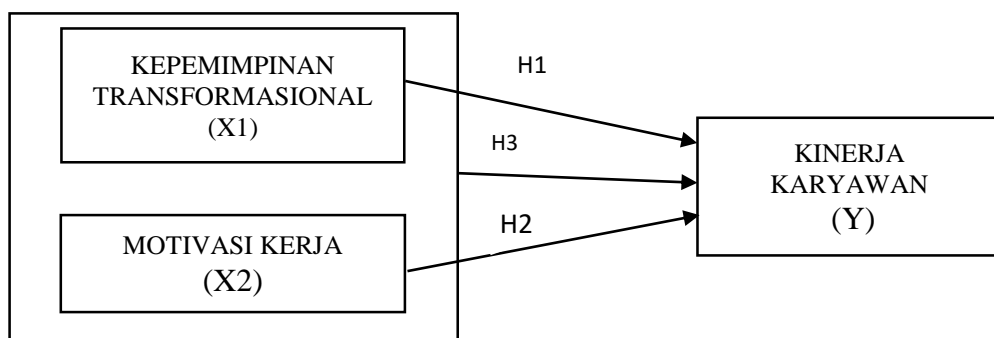
No	Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
2	Budi Rismayadi Mumun Maemunah (Jurnal: Jurnal Manajemen & Bisnis Kreatif) Vol.2 No.1 Tahun 2016 ISSN 2528-0597	Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Concord Indonesia)	Regresi Linear Berganda	- Motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi mampu memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
3	Fachreza, Fahreza, Said Musnadi, M. Shabri Abd Majid (Jurnal: Jurnal Magister Manajemen) Vol. 2 No. 1 Tahun 2018 ISSN: 2302-0199	Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dan dampaknya pada Kinerja Bank Aceh Syariah di Kota Banda Aceh.	Regresi Linear Berganda	- Motivasi kerja, lingkungan kerja dan budaya organisasi secara parsial maupun secara simultan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan
4	Rahayu Saputri Nur Rahmah Andayani (Jurnal: Journal of Applied Business Administration) Vol 2, No 2, Tahun 2018 ISSN: 2548-9909	Pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di PT Cladtek BI-Metal Manufacturing Batam. Populasi	Regresi Linear Berganda	- Kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
5	Reni Hindriari (Jurnal: Jurnal IlmiahPemasaran, Sumberdaya Manusia dan Keuangan) Vol. 6, No.3, Tahun 2018 ISSN: 2339 – 0689	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Karya Murni Santosa Cabang Bekasi.	Regresi Sederhana	- Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

No	Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
6	Cion Orocomna Tinneke M. Tumbel Sandra Ingried Asaloei (Jurnal: Jurnal Administrasi Bisnis) Vol. 7 No. 1 Tahun 2018 ISSN: 2338 – 9605	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. TASPEN (Persero) Cabang Manado	Regresi Sederhana	- Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
7	Indra Marjaya, Fajar Pasaribu (Jurnal: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen) Vol 2, No. 1 Tahun 2019 ISSN:2623-2634	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai di PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang.	Rergresi linear berganda	- Kepemimpinan berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. - Motivasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan - Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
8	Muh. Randy Syaharum Agung Ecin Kuraesin (Jurnal: Jurnal Manajer) Vol. 2, No. 2 Tahun 2019 ISSN : 2654- 8623 E-ISSN : 2655- 0008	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Yuansa Abadi Lestari	Regresi Linear Berganda	- Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja berpengaruh dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
9	Yan Kristian Halomoan Agus Suhartono (Jurnal: Jurnal Ekonomi Efektif) Vol. 2 No. 3	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BANGKIT	Regresi Linear Berganda	- Lingkungan kerja dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. dan

No	Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Tahun 2020 ISSN : 2622 – 8882	MAJU BERSAMA		motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
10	Adinda Farhah Jafar Ahiri, Muh. Ilham (Jurnal: Jurnal Program Studi Pendidikan Ekonomi) Vol. 5, No. 1 Tahun 2020 ISSN-e 2502- 275255	Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Regresi Linear Berganda	- Motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

### C. Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiyono (2017:60), kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori yang berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Berdasarkan kajian literatur di atas, penelitian ini dapat digambarkan dalam model pemikiran sebagai berikut :



**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran**

Keterangan :

- H1 : Pengaruh kepemimpinan transformasional secara parsial terhadap kinerja karyawan
- H2 : Pengaruh motivasi kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan
- H3 : Pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan

Dalam penelitian ini menggunakan 2 jenis variabel, yaitu variabel bebas (*independent variable*) dan variabel terikat (*dependent variable*). Variabel bebas atau variabel X adalah variabel yang dipandang sebagai penyebab munculnya variabel terikat yang diduga sebagai akibatnya. Sedangkan variabel terikat atau variabel Y adalah variabel yang dipradugakan, yang bervariasi mengikuti perubahan dari variabel bebas atau dengan kata lain variabel terikat merupakan jenis variabel yang dipengaruhi oleh adanya variabel bebas.

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 3 variabel penelitian, yaitu :

1. Variabel Bebas (*Independent Variable*) : Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Motivasi Kerja (X2).
2. Variabel Terikat (*Dependent Variable*) : Kinerja Karyawan (Y)

Untuk mengetahui pengaruh antar variabel, peneliti melakukan analisis pengaruh antar variabel yang disajikan sebagai berikut :

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Kepemimpinan yang baik memiliki peranan penting dalam suatu perusahaan. berhasil tidaknya suatu perusahaan salah satunya ditentukan oleh sumber daya yang ada dalam perusahaan tersebut. peran utama seorang pemimpin adalah mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Reni Hindriani (2018:1) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

## 2. Pengaruh Motivasi Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Motivasi kerja sangat diperlukan dalam suatu perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi merupakan hal yang penting untuk diperhatikan. Pada dasarnya manusia mau melakukan sesuatu karena adanya suatu dorongan baik dari dalam dirinya ataupun dari luar untuk memenuhi kebutuhannya.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Cion Orocomna, Tinneke M. Tumbel dan Sandra Ingried Asaloei (2018:70) menunjukkan bahwa Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

## 3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Motivasi Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Kepemimpinan dan motivasi kerja sangat penting dalam suatu perusahaan karena dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Pemimpin sebagai orang yang diikuti bawahannya harus mampu menggerakkan dan mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan perusahaan. untuk itu



pemimpin harus bisa memotivasi bawahannya agar tetap semangat dalam menjalankan tugasnya. motivasi sangat penting dan berguna sebagai penggerak usaha dalam mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rahayu Saputri dan Nur Rahmah Andayani (2018:149) menunjukkan bahwa Kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **D. Hipotesis Penelitian**

Menurut Sugiyono (2015:96) menyatakan bahwa :

*“Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dikatakan sebagai jawaban sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data”.*

Hipotesis dirumuskan atas dasar kerangka berpikir yang bersifat dugaan dari suatu penelitian yang dirumuskan. Berdasarkan pokok permasalahan yang diteliti maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut :

- H1 : Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan bagian bladder *changer* pada PT. Goodyear Indonesia, Tbk.
- H2 : Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan bagian bladder *changer* pada PT. Goodyear Indonesia, Tbk.
- H3 : Terdapat pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan bagian bladder *changer* pada PT. Goodyear Indonesia, Tbk