

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Motivasi**

###### **a. Definisi Motivasi**

Dalam kehidupan berorganisasi, pemberian dorongan sebagai bentuk motivasi kerja kepada bawahan penting dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Menurut David Mc. Celland dalam Robbins & Judge (2016) mengatakan bahwa motivasi merupakan cadangan energi potensial yang dimiliki seseorang untuk dapat digunakan dan dilepaskan yang tergantung pada kekuatan dorongan serta peluang yang ada dimana energi tersebut akan dimanfaatkan oleh karyawan karena adanya kekuatan motif kebutuhan dasar, harapan dan nilai insentif.

Motivasi adalah proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, ketekunan seseorang dalam upaya mencapai tujuan menurut Robbins & Judge (2016). Menurut Armstrong (2009) dalam Sule & Priansa (2018) menyatakan, bahwa motif adalah alasan untuk melakukan sesuatu. Menurut Guay *et.al* (2010) dalam Sule & Priansa (2018) menyatakan bahwa motivasi mengacu pada alasan yang mendasari perilaku.

Menurut Herzberg dalam Ismilanto dkk (2014) Motivasi Ekstrinsik adalah motivasi yang bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang yang dikenal dengan teori *hygiene factor*. Sedangkan motivasi instrinsik adalah motivasi yang mendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dalam diri individu tersebut, yang lebih dikenal dengan faktor

motivasional. Menurut Deci & Ryan (2000) dalam Kuvaas dkk (2017) Motivasi ekstrinsik adalah keadaan di mana individu melakukan sesuatu karena hal tersebut mendorongnya untuk mendapatkan tujuan tertentu yang diarahkan oleh faktor eksternal seperti imbalan, uang, pujian, tekanan, dan lain-lain.

Teori-teori mengenai motivasi dikemukakan oleh beberapa ahli yang dapat membantu manajer dan karyawan dalam memecahkan permasalahan yang ada di dalam sebuah organisasi maupun perusahaan. Berikut ini teori-teori motivasi menurut beberapa ahli yang dikemukakan didalam buku Robbins dan Judge (2016) yang berjudul Perilaku Organisasi, adalah:

1) Teori Hierarki Kebutuhan

Teori ini merupakan teori yang dianggap paling baik dari Abraham Maslow. Dalam setiap manusia terdapat 5 hierarki kebutuhan, yaitu:

a) Fisiologis

Kebutuhan dalam hal ini meliputi masalah sandang, pangan, dan papan yang merupakan kebutuhan fisik.

b) Rasa aman

Kebutuhan dalam hal ini meliputi adanya rasa aman serta perlindungan dari bahaya.

c) Sosial

Kebutuhan dalam hal ini meliputi kebutuhan akan adanya kasih sayang, penerimaan, rasa saling memiliki serta dan lainnya.

d) Penghargaan

Kebutuhan dalam hal ini meliputi masalah kemandirian, pengakuan dari orang lain, status, dan rasa harga diri.

e) Aktualisasi diri

Kebutuhan dalam hal ini meliputi adanya dorongan yang timbul dari diri seseorang untuk menjadi apa yang dirinya inginkan, meliputi pertumbuhan, pencapaian potensi yang dimiliki masing-masing individu, dan pemenuhan diri.

2) Teori X dan Teori Y

Teori ini dikemukakan oleh Douglas McGregor yang melihat manusia dari dua sudut pandang yang berbeda, yaitu sisi negative diberi nama Teori X dan sisi positif diberi nama Teori Y. Kemudian teori ini diterapkan atau diasumsikan ke dalam bentuk perilaku para manajer terhadap para karyawannya.

Teori X berisikan asumsi terhadap para pekerja bahwa mereka tidak suka bekerja, sulit untuk bertanggungjawab terhadap sebuah pekerjaan, dan sulit untuk diberikan arahan dalam melakukan pekerjaan. Namun sebaliknya, dalam teori Y berisikan asumsi terhadap para pekerja bahwa mereka suka melakukan pekerjaan, sanggup bertanggungjawab terhadap pekerjaannya, memiliki sikap kreatif dan lain sebagainya.

### 3) Teori Dua Faktor

Teori ini dikemukakan oleh Herzberg yang membahas mengenai adanya dua faktor yang mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang, yaitu:

#### a) Faktor Murni (*hygiene factor*)

Faktor ini merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk menjaga keberadaan karyawan sebagai manusia yang butuh akan ketentraman dan kesehatan yang menjadi sebuah keharusan yang diberikan oleh pimpinan kepada karyawannya. Kebutuhan manusia tidak ada habisnya karena setelah suatu kebutuhan terpenuhi, maka kebutuhan tersebut akan kembali pada titik nol. Sebagai contoh, ketika seseorang merasa lapar maka orang itu akan makan, dan kemudian orang tersebut akan merasa lapar kembali.

Faktor yang menjadi kebutuhan pula bagi karyawan antara lain gaji, kondisi lingkungan, supervise yang baik, tunjangan, dan lain sebagainya. Jika faktor-faktor diatas tidak terpenuhi, maka akan menyebabkan timbulnya ketidakpuasan bagi karyawan.

b) Faktor Motivasi (*motivation factor*)

Faktor ini merupakan faktor pemuas atau pendorong seseorang dalam melakukan sesuatu untuk menghasilkan sebuah prestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang (intrinsik). Faktor tersebut meliputi kepuasan kerja, prestasi kerja, peluang untuk maju, pengakuan dari orang lain, pengembangan karir, dan tanggungjawab.

4) Teori Kebutuhan

Teori kebutuhan ini dikemukakan oleh David McClelland dan rekan-rekannya. Menurut teori ini terdapat 3 komponen dasar yang dapat digunakan untuk memotivasi karyawan, yaitu:

a) *Need for achievement*

Merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses yang diukur berdasarkan kesempurnaan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini sangat berhubungan dengan pekerjaan serta kinerja yang dihasilkan seseorang.

b) *Need for affiliation*

Merupakan kebutuhan akan dukungan dalam berhubungan dengan orang lain. Dengan hubungan yang baik antar sesama, akan menimbulkan rasa saling menghargai dengan orang lain.

c) *Need for power*

Kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi orang lain.

Sehingga kurang memperdulikan lingkungan kerja sekitarnya.

**b. Faktor yang mempengaruhi**

Menurut Sunyoto (2013) Faktor-faktor motivasi ada tujuh, yaitu:

1. Promosi

Promosi adalah kemajuan seorang karyawan pada suatu tugas yang lebih baik dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik, dan terutama tambahan pembayaran upah atau gaji.

2. Prestasi Kerja

Pangkal tolak pengembangan karier seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya sekarang. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sulit bagi seorang karyawan untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi di masa depan.

3. Pekerjaan itu sendiri

Tanggung jawab dalam mengembangkan karier terletak pada masing-masing pekerja. Semua pihak seperti pemimpin, atasan langsung, kenalan dan para spesialis di bagian kepegawaian, hanya

berperan memberikan bantuan, semua terserah pada karyawan yang bersangkutan, apakah akan memanfaatkan berbagai kesempatan mengembangkan diri atau tidak.

#### 4. Penghargaan

Pemberian motivasi dengan melalui kebutuhan penghargaan, seperti penghargaan atas prestasinya, pengakuan atas keahlian dan sebagainya. Hal yang sangat diperlukan untuk memacu gairah kerja bagi pada karyawan. Penghargaan di sini dapat merupakan tuntutan faktor manusiawi atas kebutuhan dan keinginan untuk menyelesaikan suatu tantangan yang harus di hadapi.

#### 5. Tanggung jawab

Pertanggungjawaban atas tugas yang diberikan perusahaan kepada para karyawan merupakan timbal balik atas kompensasi yang diterimanya. Pihak perusahaan memberikan apa yang diharapkan oleh para karyawan, namun di sisi lain para karyawan pun harus memberikan kontribusi penyelesaian pekerjaan dengan baik pula dan penuh dengan tanggungjawab sesuai dengan bidangnya masing-masing.

#### 6. Pengakuan

Pengakuan atas kemampuan dan keahlian bagi karyawan dalam suatu pekerjaan merupakan suatu kewajiban oleh perusahaan. Karena pengakuan tersebut merupakan salah satu kompensasi yang harus diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang memang

mempunyai suatu keahlian tertentu dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik pula. Hal ini mendorong para karyawan yang mempunyai kelebihan di bidangnya untuk berprestasi lebih baik lagi.

#### 7. Keberhasilan dalam Bekerja

Keberhasilan dalam bekerja dapat memotivasi para karyawan untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Dengan keberhasilan tersebut setidaknya dapat memberikan rasa bangga dalam perasaan karyawan bahwa mereka telah mampu mempertanggungjawabkan apa yang menjadi tugas mereka.

#### **c. Indikator**

Sesuai dengan definisi motivasi ekstrinsik yang di kemukakan oleh Deci & Ryan (2000), maka indikator motivasi ekstrinsik adalah:

##### *1. External regulation*

*External regulation* adalah keadaan di mana perilaku individu dikontrol oleh kejadian eksternal. Individu berperilaku untuk kepentingan tertentu seperti memperoleh *reward* atau menghindari *punishment*. Perilaku yang teregulasi secara eksternal diprediksikan memiliki ketergantungan dengan kejadian eksternal sehingga ketika faktor eksternal tidak ada, maka perilaku tidak lagi ditampilkan.

## 2. *Introjected regulation*

*Introjected regulation* adalah keadaan di mana regulasi terhadap perilaku telah terinternalisasi ke dalam diri sehingga faktor eksternal bukan lagi menjadi satu-satunya alasan untuk berperilaku, melainkan mulai adanya penguatan dari dalam diri melalui tekanan internal untuk menghindari perasaan bersalah atau kecemasan ketika tidak menampilkan perilaku tertentu. Selain itu, ada pula keinginan untuk mencapai peningkatan ego atau perasaan bangga akan diri sendiri yang dikatakan sebagai bentuk *ego involvement*.

## 3. *Identified regulation*

*Identified regulation* adalah keadaan di mana individu mulai mengidentifikasi faktor eksternal yang menjadi *impuls* untuk melakukan perilaku dengan mulai mengakui dan menerima nilai yang mendasari perilaku serta mengetahui manfaat dari apa yang dilakukan sehingga ia akan menentukan pilihan untuk melakukan atau tidak melakukan perilaku tertentu.

## 4. *Integrated regulation*

*Integrated regulation* adalah suatu keadaan di mana individu telah sepenuhnya menginternalisasikan faktor eksternal yang memotivasinya melakukan perilaku tertentu. Individu tidak hanya mengidentifikasikan manfaat dari perilaku yang dilakukan terhadap

dirinya sendiri, tetapi juga mengintegrasikannya dengan aspek-aspek diri lainnya (asimilasi).

#### **d. Dampak Motivasi**

Motivasi dapat meningkatkan kinerja dari seorang karyawan. Dengan memberikan pengarahan dan dorongan tepat karyawan dapat meningkatkan kinerjanya, mereka diyakinkan bahwa dengan semangat kerja yang tinggi mereka akan mendapatkan yang mereka harapkan. Manajer dan atasan harus dapat memotivasi para karyawan dan bawahannya agar dapat mencapai tujuan organisasi.

## **2. Gaya Kepemimpinan**

### **a. Definisi Gaya kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah. Gaya kepemimpinan adalah tugas dari pemimpin untuk membantu para pengikut dalam memperoleh tujuan mereka dan untuk menyediakan pengarahan atau dukungan untuk memastikan bahwa tujuan mereka sesuai dengan keseluruhan tujuan dari kelompok atau organisasi, oleh Robert House dalam Robbins & Judge (2016).

Dalam Fahmi (2016) Stephen P. Robbins mengatakan, kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan. Kemudian Richard L. Daft mengatakan, kepemimpinan (*leadership*) adalah kemampuan mempengaruhi orang yang mengarah kepada pencapaian tujuan. Ricky W. Griffin mengatakan, pemimpin adalah individu yang mampu

mempengaruhi perilaku orang lain tanpa harus mengandalkan kekerasan, pemimpin adalah individu yang diterima oleh orang lain sebagai pemimpin.

Gaya kepemimpinan merupakan pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan dari falsafah yang konsisten, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang.

Kartono (2002) dalam Khairizah dkk (2015) menjelaskan bahwa “gaya kepemimpinan adalah cara bekerja dan bertingkah laku pemimpin dalam membimbing para bawahannya untuk berbuat sesuatu”. Jadi gaya kepemimpinan merupakan sifat dan perilaku pemimpin yang diterapkan kepada bawahannya untuk membimbing bawahannya dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh bawahannya.

#### **b. Faktor yang mempengaruhi**

Menurut H. Joseph Reitz dalam Rahayu dkk (2017) dalam melaksanakan aktivitas pemimpin ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Kepribadian (*personality*), yaitu pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
2. Harapan dan perilaku atasan kepada para bawahan atau karyawannya.

3. Karakteristik, yaitu harapan dan perilaku bawahan yang mempengaruhi pimpinan terhadap bentuk seperti apa gaya kepemimpinan yang dipakai.
4. Kebutuhan tugas, yaitu setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya kepemimpinan seorang pimpinan.
5. Iklim dan kebijakan organisasi akan dapat mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
6. Harapan dan perilaku rekan kerja akan dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan.

**c. Indikator**

Menurut teori Jalan-Tujuan (*Path-goal Theory*) yang di kembangkan oleh Robert House. Inti dari teori ini adalah bahwa merupakan kewajiban dan tugas pemimpin untuk memberikan informasi, dukungan atau sumber-sumber daya lain yang dibutuhkan kepada para pengikut agar mereka bisa mencapai tujuan.

Pemimpin yang efektif menurut teori ini harus bisa menunjukkan jalan dan menghilangkan berbagai rintangan demi pencapaian kerja. Robert House dalam Robbins & Judge (2016) mengidentifikasi adanya indikator dalam gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Kepemimpinan Direktif

Kepemimpinan ini membuat bawahan agar tahu apa yang diharapkan pimpinan dari mereka, menjadwalkan kerja untuk dilakukan dan memberi bimbingan khusus mengenai bagaimana menyelesaikan tugas.

## 2. Kepemimpinan Supportif

Kepemimpinan ini mendukung agar gaya kepemimpinan ini bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan.

## 3. Kepemimpinan partisipatif

Kepemimpinan ini berkonsultasi dengan para bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil sebuah keputusan.

### **d. Dampak Gaya kepemimpinan**

Jika suatu perusahaan menerapkan gaya kepemimpinan yang baik maka karyawan akan melakukan kinerjanya secara baik dan lebih terorganisir sesuai dengan tujuan perusahaan. Karyawan akan menjadikan pemimpinnya tersebut sebagai pedoman dalam bekerja di perusahaanya.

## **3. Disiplin Kerja**

### **a. Definisi Disiplin Kerja**

Setiap karyawan yang bekerja di suatu kantor atau perusahaan pasti diuntut untuk disiplin dalam bekerja. Secara tidak langsung disiplin bisa membuat pegawai terbiasa melakukan hal yang di perintahkan. Menurut Singodimejo (2000) dalam Sutrisno (2014) menyatakan bahwa disiplin kerja adalah kesadaran dan kerelaan seseorang dalam menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Menurut Bejo Siswanto (2014) mendefinisikan disiplin kerja sebagai, suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup

menjalankannya dan tidak mengelak menerima sanksi-sanksi apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Dalam Mangkunegara (2017) Keith Davis mengemukakan bahwa “*Discipline is management action to enforce organization standards*”. Berdasarkan pendapat Keith Davis, disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi.

Disiplin kerja atau kebiasaan-kebiasaan baik yang harus ditanamkan dalam diri karyawan sebaiknya bukan atas dasar paksaan semata, tetapi harus lebih didasarkan atas kesadaran dari dalam diri karyawan. Menurut Tohardi (2002) dalam Sutrisno (2014) menyatakan ketidakdisiplinan individu atau karyawan dapat memengaruhi produktivitas kerja organisasi.

#### **b. Faktor yang mempengaruhi**

Menurut Singodimejo (2000) dalam Sutrisno (2014) banyak faktor yang dapat mempengaruhi tegak tidaknya suatu kedisiplinan suatu organisasi atau perusahaan. Faktor-faktor tersebut antara lain:

##### **1. Besar kecilnya pemberian kompensasi**

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan dapat memenuhi segala peraturan yang berlaku bila karyawan merasa mendapat jaminan balasan jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah disumbangkan bagi perusahaan. Akan tetapi bila karyawan merasa kompensasi yang diterimanya jauh dari memadai, maka karyawan akan berfikir mendua dan

berusaha mencari tambahan dari luar sehingga menyebabkan karyawan sering mangkir, serta meminta izin keluar dan sebagainya.

2. Ada tidaknya keteladanan pemimpin

Keteladanan pemimpin maksudnya bahwa dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat mencegah disiplin dirinya dari ucapannya, perbuatan dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah diterapkan, peranan keteladanan pimpinan sangat besar dalam perusahaan, karena pimpinan dalam suatu organisasi atau perusahaan menjadi perebutan para karyawan. Oleh sebab itu, bila seseorang pimpinan menginginkan tegaknya disiplin pada perusahaan, maka pemimpin harus lebih dulu mempratekannya dan memelopori, agar dapat diikuti oleh karyawan yang lain.

3. Ada tidaknya aturan pasti untuk dijadikan pegangan Pembinaan disiplin tidak akan dapat dilaksanakan di dalam perusahaan, bila tidak ada peraturan tertulis yang pasti dapat dijadikan pegangan bersama. Pada karyawan mau melakukan disiplin bila ada aturan yang jelas dan dinformasikan kepada mereka. Oleh sebab itu peraturan perusahaan akan dapat ditegakkan di dalam perusahaan, bila ada pertauran tertulis yang telah disepakati.

4. Keberanian pimpinan mengambil tindakan

Suatu disiplin akan dapat ditegaskan bila disamping aturan yang tertulis dapat menjadi pegangan bersama, bila perlu di adakan sanksi. Bila ada seseorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian seorang pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Dengan adanya tindakan yang sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua karyawan akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal serupa.

5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan yang mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Adanya pengawasan, maka karyawan akan terbiasa disiplin kerja. Mungkin untuk sebagian karyawan yang sudah menyadari arti disiplin, pengawasan seperti ini tidak perlu, tetapi bagi karyawan lainnya, teganya disiplin masih perlu agak dipaksakan, agar mereka tidak berbuat semaunya di perusahaan.

6. Ada tidaknya perhatian kepada karyawan

Pimpinan yang berhasil memberi perhatian yang besar kepada karyawannya akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik. Karena pimpinan bukan hanya dekat dalam arti jarak fisik, tetapi juga mempunyai jarak dalam arti jarak batin. Pimpinan demikian

akan selalu dihormati dan dihargai oleh para karyawannya. Sehingga hal ini akan berpengaruh besar kepada prestasi, semangat kerja dan moral.

7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya sebuah kedisiplinan. Kebiasaan-kebiasaan positif itu antara lain:

- a) Saling menghormati, bila bertemu dilingkungan pekerjaan
- b) Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sehingga para karyawan akan turut merasa bangga dengan pujian tersebut.
- c) Sering mengikutsertakan karyawan dalam pertemuan-pertemuan, apalagi pertemuan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan mereka.
- d) Memberi tahu bila ingin meninggalkan tempat kerja kepada rekan kerja, dengan menginformasikan kemana dan untuk urusan apa, walaupun kepada bawahan sekalipun.

### **c. Indikator**

Pada dasarnya ada banyak indikator yang dapat mempengaruhi tingkat kedisiplinan patra karyawan di suatu perusahaan. Menurut Singodimejo (2000) dalam Sutrisno (2014) Indikator disiplin kerja adalah:

1. Taat terhadap aturan waktu

Dilihat dari jam masuk kerja, jam pulang dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan.

2. Taat terhadap aturan perusahaan

Peraturan dasar mengenai cara berpakaian, dan bertingkah laku dalam menjalankan pekerjaan di perusahaan.

3. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan

Ditunjukkan dengan cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas, dan tanggung jawab serta cara berhubungan dengan unit kerja lain.

4. Taat terhadap peraturan lainnya

Aturan tentang apa saja yang boleh dan apa saja yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai di dalam perusahaan.

**d. Dampak Disiplin kerja**

Disiplin dalam bekerja merupakan hal penting yang harus dilakukan. Jika karyawan disiplin dalam melaksanakan pekerjaannya maka target perusahaan akan terselesaikan sesuai dengan yang ditargetkan. Dengan demikian maka tujuan perusahaan akan dapat terpenuhi sesuai dengan kesepakatan yang telah ditentukan sebelumnya.

**4. Kinerja**

**a. Definisi Kinerja**

Kinerja adalah hasil secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, oleh Mangkunegara (2013) dalam Tucunan dkk (2014). Menurut Hasibuan (2012) dalam Abelio Petrik dan Fransisca Andreani (2015) mengatakan bahwa Kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja

yang dapat dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu.

Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Menurut Fahmi (2015) kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu.

Secara lebih tegas Amstrong dan Baron (1998) dalam Fahmi (2015) mengatakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Mathis dan Jackson (2012) dalam Sule & Priansa (2018) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai dalam mengemban pekerjaannya.

#### **b. Faktor yang mempengaruhi**

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan menurut Kasmir (2016) adalah:

##### **1. Kemampuan dan keahlian**

Kemampuan dan keahlian yang dimiliki oleh seorang karyawan akan mempengaruhi kinerjanya. Semakin tinggi tingkat kemampuan dan keahlian yang dimiliki, maka pekerjaan yang dilakukan akan berjalan dengan lancar dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Namun sebaliknya, jika kemampuan dan keahlian yang

dimiliki oleh seorang karyawan tergolong rendah, ia akan menunjukkan kinerja yang kurang baik dan akan menghambat tercapainya sasaran kerja.

## 2. Pengetahuan

Pengetahuan yang dimaksudkan disini adalah pengetahuan tentang pekerjaan yang dilakukan. Dengan adanya pengetahuan tentang pekerjaan yang dilakukan, karyawan akan lebih mudah dalam melakukan pekerjaan. Maka dari itu, kinerja dipengaruhi oleh tingkatan atau adanya pengetahuan yang dimiliki karyawan.

## 3. Rancangan kerja

Rancangan kerja yang baik akan mempermudah karyawan dalam melakukan pekerjaannya dan membantu karyawan menghasilkan kinerja yang baik. Selain itu juga dapat membantu karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu. Namun sebaliknya, jika suatu pekerjaan tidak memiliki rancangan pekerjaan maka akan mengalami kesulitan dalam melakukan rancangan kerja dan mempengaruhi kinerja seorang karyawan.

## 4. Kepribadian

Dalam hal ini membahas tentang karakter yang dimiliki seseorang, yang pada dasarnya terdapat perbedaan antar individu. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik akan dinilai dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Sebaliknya jika seseorang memiliki karakter yang kurang baik akan dinilai tidak bersungguh-

sungguh dalam melakukan pekerjaannya sehingga menghasilkan pekerjaan yang buruk

#### 5. Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan yang ada dalam diri seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika seseorang karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya maupun dari luar dirinya, maka karyawan tersebut akan terpacu untuk melakukan suatu pekerjaan dengan baik yang pada akhirnya akan berdampak pada hasil kerja yang baik. Dan sebaliknya jika karyawan tidak memiliki dorongan yang kuat dari dalam maupun luar dirinya, maka akan menurunkan hasil kerjanya. Maka dari itu motivasi kerja sangat mempengaruhi kinerja karyawan.

#### 6. Kepemimpinan

Dalam kepemimpinan membahas tentang perilaku dari seorang pemimpin dalam mengelola, mengatur, serta memerintah bawahannya untuk melakukan suatu pekerjaan. Atasan yang dapat menciptakan hubungan yang baik dengan bawahannya dengan cara mengayomi, mau untuk mendidik serta membimbing bawahannya akan membuat karyawan menjadi senang sehingga mereka merasa nyaman dan mau melakukan apa yang diperintahkan oleh atasannya. Sebaliknya jika pemimpin yang kurang dapat menjalin hubungan baik dengan para karyawannya maka akan dapat menurunkan kinerja dari para karyawannya itu.

## 7. Gaya kepemimpinan

Gaya atau sikap seorang pemimpin dalam memimpin perusahaannya dan mengatur para bawahananya. Dalam praktiknya gaya kepemimpinan dapat diterapkan sesuai dengan kebutuhan di dalam organisasi atau perusahaan. Dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat akan membuat para karyawan nyaman dan senang dan hal itu akan berdampak pada meningkatnya kinerja yang di hasilkan oleh para karyawan. Sebaliknya jika salah dalam menerapkan gaya kepemimpinan maka akan berdampak pada menurunnya kinerja yang dihasilkan oleh para karryawan.

## 8. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan norma-norma atau kebiasaan yang berlaku didalam sebuah lingkup organisasi. Hal ini mengatur tentang hal-hal yang berlaku dan dapat diterima secara umum, serta harus dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi maupun perusahaan. Karyawan yang dapat mematuhi atau mengikuti budaya organisasi yang ada didalam sebuah perusahaaan maka akan mempengaruhi kinerja seseorang. Demikian pula sebaliknya jika seseorang tidak mampu mematuhi atau mengikuti budaya organisasi yang ada, maka akan menurunkan kinerjanya.

## 9. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja mencakup tentang perasaan senang atau perasaan suka seseorang setelah dan sebelum melakukan pekerjaan. Jika

seseorang senang untuk melakukan suatu pekerjaan, maka akan menghasilkan kinerja yang baik. Dan jika seseorang kurang menyukai pekerjaannya maka akan menurunkan kinerjanya dalam bekerja.

#### 10. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja merupakan kondisi atau situasi sekitar tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa sarana dan prasarana, layout, dan hubungan antar sesama rekan kerja. Jika lingkungan kerja dirasa kondusif maka akan meningkatkan hasil kerja dari seorang karyawan. Namun sebaliknya jika lingkungan kerja dirasa kurang atau kurang mendukung dalam bekerja, maka akan dapat menurunkan kinerja dari seorang karyawan.

#### 11. Loyalitas

Kesetiaan seorang karyawan untuk tetap membela dan bekerja di dalam sebuah perusahaan merupakan bentuk dari sebuah loyalitas atau kesetiaan. Kesetiaan seorang karyawan dapat ditunjukkan dengan cara seorang karyawan mau melakukan pekerjaan secara bersungguh-sungguh meskipun perusahaannya sedang berada dalam kondisi yang kurang baik sekalipun. Dan juga dengan tidak membicarakan rahasia maupun kelemahan dari perusahaan tempat dia bekerja kepada pihak manapun itu juga merupakan bentuk loyalitas terhadap perusahaan. Dengan rasa kesetiaan tinggi terhadap perusahaan maka karyawan akan menjalankan pekerjaan dengan

serius maka akan menghasilkan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang memiliki loyalitas rendah terhadap perusahaan.

## 12. Komitmen

Komitmen dapat diartikan sebagai kepatuhan seorang karyawan terhadap janji-janji yang telah dibuatnya. Selain itu juga dapat diartikan sebagai kepatuhan karyawan untuk menaati peraturan dan kebijakan-kebijakan perusahaan. Dengan adanya hal tersebut membuat seorang karyawan berusaha sebaik mungkin dengan tidak mengingkari janji-janji yang dibuat kepada perusahaannya. Dengan memiliki komitmen yang tinggi akan diharapkan karyawan itu menghasilkan kinerja yang tinggi. Sebaliknya karyawan yang memiliki komitmen rendah terhadap perusahaan akan menghasilkan kinerja yang kurang memuaskan.

## 13. Disiplin

Disiplin kerja merupakan usaha karyawan untuk melakukan pekerjaannya secara bersungguh-sungguh dalam menyelesaikan pekerjaannya. Disiplin kerja lebih ditekankan dalam ketepatan waktu, mematuhi aturan yang ada. Selain itu mengerjakan apa yang harus dikerjakan sesuai dengan perintah pimpinan. Dengan memiliki disiplin kerja yang baik maka akan meningkatkan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya sehingga kinerja yang dihasilkan akan

meningkat. Sebaliknya jika disiplin karyawan itu rendah maka akan membuat kinerja yang dihasilkan juga kan rendah.

**c. Indikator**

Menurut Hasibuan (2012) dalam Petrik & Andreani (2015) indikator-indikator yang dapat dijadikan untuk mengukur suatu kinerja karyawan atau pegawai adalah sebagai berikut:

1. Kesetiaan

Mencerminkan kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan.

2. Kualitas dan Kuantitas kerja

Merupakan hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.

3. Kejujuran

Kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugas memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun orang lain.

4. Kedisiplinan

Mencerminkan kepatuhan karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

5. Kerjasama

Kesediaan karyawan berprestasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya secara vertical dan horizontal didalam maupun diluar pekerjaannya.

6. Kepemimpinan

Merupakan kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

7. Kepribadian

Sikap perilaku, kesopanan, periang memberikan kesan yang menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.

8. Prakarsa

Kemampuan berfikiran yang original dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, dan mendapatkan kesimpulan penyelesaian masalah yang dihadapinya.

9. Kecakapan

Merupakan kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat didalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.

## 10. Tanggung jawab

Kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaannya, dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakannya, serta perilaku kerjanya.

### **d. Dampak Kinerja**

Kinerja dipengaruhi oleh banyak hal, tinggi rendahnya kinerja dapat diukur dari terpenuhi atau tidaknya harapan karyawan. Semakin terpenuhi harapan dan keinginan karyawan maka akan meningkatkan kinerjanya dan membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Kualitas dan kuantitas yang telah dicapai karyawan mampu menghindari dari kemunduran organisasi. Karyawan dengan kinerja yang baik, mereka akan melaksanakan tugasnya dengan tanggungjawab yang telah diberikan kepadanya.

## **B. Penurunan Hipotesis**

### **1. Pengaruh Motivasi Ekstrinsik terhadap kinerja**

Motivasi ekstrinsik adalah dorongan atau semangat yang timbul akibat adanya dorongan dari pihak luar. Kinerja adalah suatu hasil pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, kinerja karyawan menjadi patokan keberhasilan sebuah suatu perusahaan.

Semakin tinggi motivasi ekstrinsik yang diterima oleh para karyawan seperti gaji yang setara dengan pekerjaan yang dilakukan, adanya bonus yang diberikan jika bekerja lebih maka akan semakin tinggi pula kinerja yang dapat di hasilkan oleh karyawan untuk perusahaan, Karena dengan adanya faktor-faktor tersebut membuat karyawan semakin giat dalam bekerja sehingga menghasilkan kinerja yang bagus dan

sebaliknya jika motivasi ekstrinsik yang didapat oleh karyawan itu kecil atau sedikit maka kinerja dari karyawan itu akan kecil juga.

**Tabel 2.1**

**Jurnal pendukung hipotesis 1**

<b>Judul Jurnal (penulis &amp; tahun)</b>	<b>Temuan</b>
1. Analisis Tentang Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan Di Rumah Sakit Rajawali dan STIKES Rajawali Bandung (Fotuhu Waruwu, 2017)	Motivasi Ekstrinsik berpengaruh secara simultan dan parsial terhadap Kinerja Karyawan
2. Pengaruh Kemampuan Kerja dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Pesona Palembang (Dian Septiani, 2018)	Motivasi Ekstrinsik berpengaruh secara simultan dan parsial terhadap Kinerja Karyawan
3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan PT. Semen Padang Jakarta Selatan (Edi Sugiono & Widia Rachmawati, 2019)	Motivasi ekstrinsik secara simultan dan parsial berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan
4. Influence of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Employee's Task Performance (Arooj Makki & Momina Abid, 2017)	Motivasi ekstrinsik secara simultan dan parsial berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan
5. Pengaruh Motivasi Instrinsik, Motivasi Ekstrinsik dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Heri Puspito Lukito, Andi Tri Haryono, dan M Mukeri Warsu, 2016)	Motivasi ekstrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan logika hubungan antara motivasi ekstrinsik dengan kinerja karyawan dan didukung dengan beberapa penelitian terdahulu yang telah dipaparkan dari tabel 2.1 maka hipotesis penelitian pertama yang disusun adalah motivasi ekstrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H1 : Motivasi ekstrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## 2. Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap kinerja

Gaya kepemimpinan adalah cara bagaimana para pemimpin berperilaku dan melaksanakan wewenangnya. Gaya kepemimpinan akan mempengaruhi sikap, cara dan kinerja yang dilakukan oleh bawahannya.

Gaya kepemimpinan tiap pemimpin di suatu perusahaan sangat lah berbeda beda, mereka memiliki gaya kepemimpinan masing-masing. Tidak semua karyawan bisa menerima gaya kepemimpinan tiap pemimpinnya. Sehingga semakin baik gaya kepemimpinan seorang pemimpin dalam membimbing atau mengatur bawahannya maka semakin baik pula kinerja yang di hasilkan oleh para karyawan tersebut.

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin yang baik dan tepat untuk perusahaan maka hasil kerja dari karyawan akan bagus, namun bila seorang pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan yang kurang tepat maka akan menghasilkan kinerja yang kurang baik bagi perusahaannya. Karena pemimpin mempunyai kendali untuk mengendalikan para karyawannya.

**Tabel 2.2**

### **Jurnal pendukung hipotesis 2**

<b>Judul Jurnal ( Penulis &amp; Tahun)</b>	<b>Temuan</b>
1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Tenaga Kontrak (Sri Rustilah, 2018)	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Stres Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah desa Banjarwaru Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang (Faizatur Rohmah, Hesti Budiawati dan Riza Bachtiar Sulistyan, 2019)	Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan secara simultan dan parsial terhadap Kinerja Karyawan.
3. Pengaruh Gaya kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada UPTD Baltekkomdik Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat (Riko Junaidi dan Febsri Susanti, 2018)	Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan secara simultan dan parsial terhadap Kinerja Karyawan
4. Effect of Leadership Style on Employee Performance (Iqbal N, Anwar S & Haider N, 2015)	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

5. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk (Bryan Johannes Tampi, 2014)	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan secara simultan dan parsial terhadap Kinerja Karyawan
---	--

Berdasarkan logika hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan dan didukung dengan beberapa penelitian terdahulu yang telah dipaparkan dari tabel 2.2 maka hipotesis penelitian kedua yang disusun adalah gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H2 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **3. Pengaruh Disiplin kerja terhadap kinerja**

Disiplin kerja adalah suatu keadaan di mana karyawan melakukan apa yang diperintahkan dan menjalankan sesuatu sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku di suatu perusahaan. Kinerja karyawan adalah suatu hasil pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, kinerja karyawan menjadi patokan keberhasilan sebuah perusahaan.

Jika karyawan yang bekerja mengikuti segala aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan maupun pemimpin atau disiplin dalam bekerja maka karyawan itu akan menjalankan pekerjaannya dengan baik dan maksimal, sehingga kinerja karyawan itu menjadi bagus atau meningkat. Jika para karyawan tidak disiplin dalam bekerja seperti berangkat kerja selalu datang terlambat, tidak mematuhi aturan didalam perusahaan maka akan membuat pekerjaan yang dilakukan tidak maksimal dan kinerja yang dihasilkan cenderung jelek atau menurun.

**Tabel 2.3**

**Jurnal pendukung hipotesis 3**

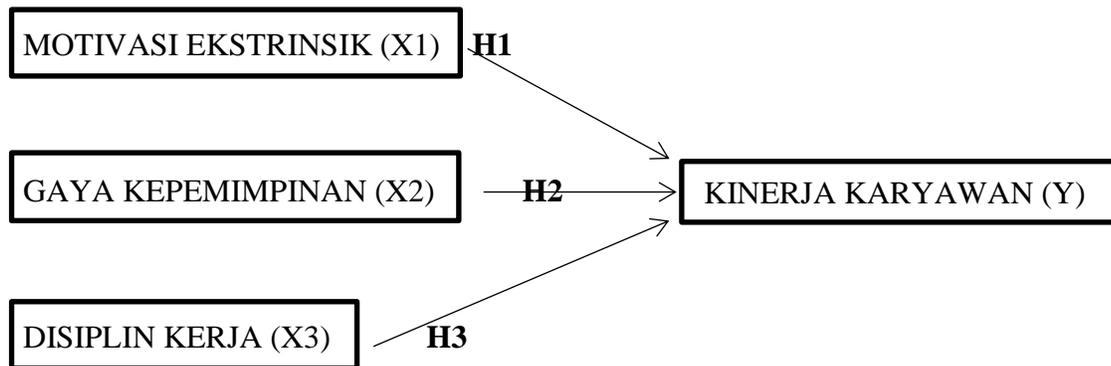
<b>Judul Jurnal ( Penulis &amp; Tahun)</b>	<b>Temuan</b>
1. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Danamon Tbk Cabang Bintaro (Bachtiar Arifudin Husain, 2018)	Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
2. Pengaruh Disiplin kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Suka Fajar Pekanbaru (Nova Syafrina, 2017)	Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
3. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Di PT Telkom Indonesia Cabang Banten (Treggono Widodo, Nanang Alamsyah dan Chandyka Bagus Utomo, 2018)	Disiplin Kerja berpengaruh sevara simultan dan parsial terhadap Kinerja Karyawan
4. Stres Kerja dan Disiplin Kereja terhadap Kinerja Karyawan (Novita Wahyu Setyawati, Nur ade Aryani & Endah Prawesti Ningrum, 2018)	Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan
5. The effect of occupational helath and safety, work environment and discipline on employee performance in a consumer goods company (D O Putri, B Triatmanto dan S Setiadi, 2018)	Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan logika hubungan antara disiplin kerja dengan kinerja karyawan dan didukung dengan beberapa penelitian terdahulu yang telah dipaparkan dari tabel 2.3 maka hipotesis penelitian ketiga yang disusun adalah disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3 : Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### C. Model Penelitian

Berdasarkan hasil pembahasan dan penurunan hipotesis mengenai hubungan antar variabel motivasi ekstrinsik, gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan kinerja karyawan maka didapatkan sebuah model penelitian sebagai berikut:



**Gambar 2.1 Model Penelitian**