

## Bab II Kajian Pustaka

### 2.1 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti, Tahun Penelitian, Judul Penelitian dan Penerbit	Variable dan Jumlah Sampel	Hasil Penelitian
1	Jarot Ahmad Fadly (2021) " <i>PENGARUH KOMPETENSI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. INDONESIA EPSON INDUSTRY</i> "  p-ISSN: 2338 – 4794 e-ISSN: 2579-7476	Variabel X1 (Pengaruh Kompetensi), Variabel X2 (Motivasi Kerja), Variabel Y (Kinerja Karyawan)  30 Sampel	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan motivasi mendukung peningkatan kinerja karyawan PT Indonesia Epson Industry. Hasil penelitian ini sama dengan hasil penelitian yang dilakukan Anggraeni, (2019), Anjani, (2019), Yuningsih dan Ardianti, (2019), dan Dwiyanti, et al. (2019), yang menyatakan bahwa kompetensi dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan
2	Hamidi, SE., MM. (2018) "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Viking Engineering"	Variabel X1 (Pengaruh Gaya Kepemimpinan), Variabel X2 (Motivasi Kerja), Variabel Y (Kinerja Karyawan)	Berdasarkan penelitian yang telah diuji bahwa masing-masing variable yaitu gaya kepemimpinan dan motivasi kerja sama-sama berpengaruh

	Volume 5 No.1 Tahun 2018 Print ISSN 25031546	105 sampel	signifikan terhadap variable Y yaitu kinerja karyawan.
3	<p>Ubaid Alfaruq &amp; Agus Hariyanto (2017)  “PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN PENGALAMAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN HEAD OFFICE PT DELTA GARDA PERSADA JAKARTA”</p> <p>Dosen Pendidikan Ekonomi Universitas Pamulang, dosen00740@unpam.ac.id  Karyawan Delta Garda Persada Jakarta  Portal Garuda</p>	<p>Variabel X1 (Gaya Kepemimpinan ),  Variabel X2 (Pengalaman Kerja),  Variabel Y (Kinerja Karyawan)</p> <p>60 Sampel</p>	<p>Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Delta Garda Persada.</p> <p>Pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Delta Garda Persada.</p> <p>Gaya kepemimpinan dan Pengalaman Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT.Delta Garda Persada.</p>
4	<p>Setiyono (2017)  “Pengaruh Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Konstruksi PT. Pundikarya Sejahtera Bekasi”</p> <p>ISSN : 2549-6018 (online)  ISSN: 1907-7513 (print)</p>	<p>Variabel X1 (Motivasi Kerja),  Variabel X2 (Gaya Kepemimpinan),  Variabel Y (Kinerja Karyawan)</p> <p>52 Sampel</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan variabel kompensasi adalah yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</p>

5	<p>Tomy Sun Siagian &amp; Hazmanan Khair (2018)</p> <p><i>“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening”</i></p> <p>ISSN 2623-2634 (online)</p>	<p>Variabel X1 (Gaya Kepemimpinan), Variabel X2 (Lingkungan Kerja), Variabel X3 (Kepuasan Kerja), Variable Y (Kinerja Karyawan)</p> <p>103 Sampel</p>	<p>Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel kinerja karyawan, kepuasan kerja tidak dapat memediasi lingkungan kerja terhadap variabel kinerja karyawan.</p>
6	<p>Choirul Anwar Al, Istiatin, Sudarwati (2021)</p> <p><i>“LEADERSHIP ROLE TO IMPROVE EMPLOYEE PERFORMANCE”</i></p> <p>E-ISSN: 2614-1280 P-ISSN 2622-4771</p>	<p>Variable X1 (Leadership), Variable Y (Employee Performance)</p> <p>20 Sample</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan dan kedisiplinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Yayasan Al Abidin Surakarta. Pemimpin yang memberikan transparansi, perhatian, penghargaan, dan dapat menempatkan</p>

			karyawannya untuk memberikan dampak kenyamanan dan optimalisasi kinerja.
7	<p>Mohammad Lutfi , Siswanto (2018)  “A Transformational Leadership and It’s Implication on Employee Performance through Organizational Culture and Motivation”</p> <p>ISSN 2549-3604 (Online)  ISSN 2549-6972 (Print)</p>	<p>Variable X1 (Transformational Leadership), Variable X2 (Employee Performance), Variable Y (Motivation)</p> <p>77 Sampel</p>	<p>Hasil penelitian ini membuktikan adanya pengaruh yang signifikan antara kinerja karyawan dan kepemimpinan, kepemimpinan dan kepuasan dengan motivasi kerja sebagai variable mediasi.</p>
8	<p>Roy Sahputra Saragih , Hengki Mangiring Parulian Simarmata (2018)  “Leadership, Work Goals and Motivation on Employee Performance”</p> <p>ISSN 1693-7619  ISSN 2580-4170</p>	<p>Variable X1 (Leadership), Variable X2 (Motivation) Variable Y (Employee Performance)</p> <p>100 Sample</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan kepuasan terhadap karyawan kinerja dengan motivasi sebagai variabel interferensi. Sampel yang digunakan adalah 100 responden. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner dan wawancara. Analisis data Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur. Hasil penelitian ini membuktikan adanya pengaruh yang signifikan antara kinerja karyawan dan kepemimpinan, kepemimpinan dengan</p>

			kepuasan, kepemimpinan dengan motivasi kerja kepuasan dengan motivasi kerja karyawan kinerja dengan kepuasan, kinerja karyawan dengan motivasi kerja. Analisis jalur menunjukkan kepemimpinan, kepuasan, dan motivasi kerja mempengaruhi perubahan karyawan variabel kinerja.
--	--	--	---

## 2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Persaingan antar perusahaan di era globalisasi sekarang semakin berat, sehingga sumber daya manusia dipaksa untuk terus-menerus mampu mengembangkan diri secara proaktif. Sumber daya manusia harus mau menjadi manusia yang mau belajar dan siap bekerja keras dengan penuh semangat, sehingga potensi dalam dirinya berkembang maksimal karena pada dasarnya sumber daya manusia adalah suatu sumber daya yang sangat diperlukan oleh suatu organisasi. Karena, sumber daya manusia merupakan hal yang penting akan jalannya suatu organisasi dan proses pengambilan keputusan. Sehingga bisa dikatakan bahwa tanpa adanya sumber daya manusia, suatu organisasi tidak berarti apa-apa. Manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2018) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Dari penjelasan tersebut dapat dilihat bahwa Hasibuan (2018) memberikan penekanan dalam pengertian manajemen sumber daya manusia yaitu sebagai sebuah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja. Dalam melakukan kegiatan manajemen sumber daya manusia bukan hanya bagaimana seseorang pimpinan mengetahui kemampuan pegawainya, akan tetapi lebih pada bagaimana seorang pemimpin membuat sebuah perumusan tertentu dalam mengaplikasikan para sumber daya manusia yang ada sesuai dengan kapasitas kemampuan yang dimiliki.

Formula yang telah dibuat tersebut diharapkan mampu mengatur keinginan-keinginan para pegawai serta mengatur antara pegawai dan pimpinan serta antar pegawai. Melalui skema formula yang tepat diharapkan mampu meningkatkan kinerja para pegawai secara efektif dan efisien sehingga mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Tujuan MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia) Setiap organisasi, termasuk perusahaan, menetapkan tujuan tertentu yang ingin dicapai dalam mengatur setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan manajemen sumber daya manusia secara tepat sangat sulit direalisasikan karena sifatnya bermacam-macam dan tergantung pada perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi. Menurut Chusway (dalam Irianto, 2019) tujuan manajemen sumber daya manusia meliputi:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM

## 2.3 Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan dan pemimpin adalah bagian inti dari manajemen, karena kepemimpinan bisa disebut sebagai roda penggerak organisasi. Menurut Daft (2018:329) kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi orang-orang agar mencapai sebuah tujuan organisasi. Hal ini sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh Sule, Emie, dan Saefullah( 2019:255) bahwa kepemimpinan bisa disebut sebagai proses mempengaruhi dan mengarahkan para karyawan dalam melaksanakan sebuah pekerjaan yang sudah ditugaskan kepada mereka. Menurut Swasto (2018:188) seorang pemimpin wajib mempunyai atau memiliki beberapa keterampilan, yaitu keterampilan teknis, keterampilan kemanusiaan, dan keterampilan konseptual. Keterampilan teknis adalah keterampilan menggunakan pengetahuan, metode, prosedur, proses dan peralatan yang diperlukan agar dapat melaksanakan tugas tertentu yang didapat dari pengalaman, pendidikan, dan pelatihan. Keterampilan kemanusiaan adalah keterampilan dalam bekerja dengan orang lain. Keterampilan konseptual adalah kemampuan untuk mengerti dan menyesuaikan setiap bidang bidang kerja ke bidang kerja lain secara keseluruhan dan teratur. Pemimpin yang mempunyai keterampilan tersebut akan menjadi pemimpin yang baik dan efektif (Sawasto 2018:88).

Definisi tersebut membuat proses mempengaruhi yakni menyangkut keterlibatan orang lain atau kelompok orang untuk tujuan yang telah ditetapkan, adanya hal tertentu pada pemimpin sehingga orang lain bisa dipengaruhi baik secara sukarela maupun keterpaksaan, dan adanya usaha bersama untuk mencapai tujuan tertentu. Dari definisi diatas faktor utama dari kepemimpinan adalah proses mempengaruhi untuk mencapai tujuan Bersama. Jadi kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu. Seorang pemimpin harus dapat mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan.

Luthans (2020:641) mengelompokkan teori kepemimpinan menjadi 2 kelompok besar yaitu teori kepemimpinan tradisional dan teori kepemimpinan modern.

## **1. Teori Kepemimpinan Tradisional**

### **a. Teori Kepemimpinan Sifat**

Teori ini mempertanyakan sifat-sifat apakah yang menciptakan seseorang sebagai pemimpin. Kemudian Luthans (2020:644) mengatakan bahwa identifikasi beberapa kompetensi yang berhubungan dengan efektivitas kepemimpinan yaitu seorang pemimpin harus memiliki dorongan, motivasi, kepemimpinan, integritas, kepercayaan diri, inteligensi, pengetahuan, dan kecerdasan emosi.

### **b. Teori Kepemimpinan Kelompok**

Teori kepemimpinan kelompok berasal dari psikologi sosial Luthans (2020:644). Dalam pendekatan ini yang menjadi acuan penting adalah teori pertukaran klasik, yang bisa dikatakan seorang pemimpin mempunyai lebih banyak penghargaan daripada beban kerugian pada karyawannya. Hal ini adalah pertukaran positif antara pemimpin dan karyawannya agar dapat mencapai tujuan bersama.

## **2.3.1 Fungsi Gaya Kepemimpinan**

Menurut (Zainal, Hadad, & Ramly, 2017:34) secara operasional dikelompokkan ke dalam lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu :

### **1. Fungsi intruksi**

Komunikasi satu arah, pemimpin sebagai komunikator merupakan penentu kebijakan agar keputusan dilakukan secara efektif dan mampu memotivasi orang lain untuk mengikuti perintah.

### **2. Fungsi Konsultasi**

Komunikasi dua arah, dimana penetapan keputusan pemimpin perlu mempertimbangkan kepada pegawainya untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (feedback) sehingga keputusan yang diambil akan lebih mudah mendapatkan dukungan.

### **3. Fungsi Partisipasi**



Pemimpin harus berusaha mengaktifkan keikutsertaan pegawainya baik dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaannya. Partisipasi bukan berarti bertindak bebas tetapi lebih terarah dalam kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain.

4. Fungsi Delegasi

Memberikan limpahan wewenang atau menetapkan keputusan baik dalam konteks persetujuan ataupun tidak dari pimpinan. Sedangkan orang yang di percaya penerima delegasi diyakini merupakan tangan kanan pimpinan

5. Fungsi Pengendalian

Kepemimpinan yang efektif drhingga mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah untuk tercapainya tujuan bersama.

### **2.3.2 Dimensi Gaya Kepemimpinan**

Menurut Bass dan Yukl (2019:305) kepemimpinan mempunyai empat dimensi yang sebagai berikut :

1. Pengaruh ideal

Dimensi yang pertama ini dikatakan sebagai perilaku pemimpin yang bisa membuat karyawannya mengagumi , menghormati dan juga mempercayainya..

2. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Pemimpin harus mempunyai ide-ide dan gagasan baru yang kreatif terhadap masalah yang akan dihadapi oleh bawahan dan juga pemimpin harus memberikan motivasi kepada bawahannya.

3. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*)

Dalam dimensi berikut ini pemimpin diartikan sebagai orang yang mampu mengerti pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan menyampaikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi dan mampu membuat motivasi dalam tim.

4. Konsiderasi Individu (*Individualized Consideration*)

Pada dimensi pemimpin harus mampu mendengarkan dengan penuh perhatian dan memberikan masukan kepada karyawannya dan secara rinci memperhatikan kebutuhan karyawannya.

### 2.3.3 Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Davis yang dikutip oleh Handoko (2018: 290-291), ada 10 ciri utama yang mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan kepemimpinan dalam pemerintahan antara lain sebagai berikut :

1. Kecerdasan (*Intelligence*)  
Penelitian-penelitian pada umumnya menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi daripada pengikutnya, tetapi tidak sangat berbeda.
2. Kedewasaan, Sosial dan Hubungan Sosial yang luas (*Social maturity and Breadht*)  
Pemimpin cenderung mempunyai emosi yang stabil dan dewasa atau matang, serta mempunyai kegiatan dan perhatian yang luas.
3. Motivasi diri dan dorongan berprestasi  
Pemimpin secara relatif mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi, mereka bekerja keras lebih untuk nilai intrinsik.
4. Sikap-sikap hubungan manusiawi  
Seorang pemimpin yang sukses akan mengakui harga diri dan martabat pengikut-pengikutnya, mempunyai perhatian yang tinggi dan berorientasi pada bawahannya.
5. Memiliki Pengaruh Yang Kuat  
Seorang pemimpin harus memiliki pengaruh yang kuat untuk menggerakkan orang lain atau bawahan agar berusaha mencapai tujuan kelompok secara sukarela.
6. Memiliki Pola Hubungan Yang Baik  
Seorang pemimpin sukses mampu menciptakan pola hubungan antar individu, dengan menggunakan wewenang dan pengaruhnya terhadap sekelompok orang agar bekerja sama dalam mencapai tujuan yang dikehendaki bersama.
7. Memiliki Sifat-Sifat Tertentu

Seorang Pemimpin sukses memiliki sifat-sifat khusus seperti kepribadian baik, kemampuan tinggi dan kemauan keras, sehingga mampu menggarakkan bawahannya.

#### 8. Memiliki Kedudukan atau Jabatan

Seorang pemimpin selalu memiliki kedudukan atau jabatan dalam organisasi, baik di pemerintahan maupun di masyarakat karena kepemimpinan merupakan serangkaian kegiatan pemimpin yang tidak dapat dipisahkan dari kedudukan jabatan dan gaya atau perilaku pemimpin itu sendiri.

## 2.4 Keterlibatan Kerja

Menurut Ferizal (2018:17) keterlibatan karyawan adalah proses seseorang untuk terlibat (*involve*), antusias (*enthusiast*), memiliki komitmen dan memberi usaha lebih (*extra effort*) untuk perusahaan atau organisasi tempatnya bekerja.

Menjelaskan Ruky (2019:363) bahwa keterlibatan karyawan adalah konsep yang cukup sederhana untuk dipahami, tetapi begitu mudah untuk di implementasikan.

Menyatakan bahwa Sahir,dkk (2020:85) keterlibatan karyawan adalah salah satu cara bagi suatu organisasi untuk mengukur hasil dari investasi yang telah mereka keluarkan demi pengembangan sumber daya manusia.

Sedangkan Istijanto (2019:202) perusahaan tentu saja sangat mengharapkan karyawannya memiliki keterlibatan kerja tinggi. Keterlibatan ini tercermin dalam pengabdian kerja karyawan yang lebih mementingkan perusahaan diatas kepentingan pribadi. Karyawan yang merasa terlibat dalam perusahaan memiliki kepedulian tinggi terhadap perusahaan. Keterlibatan karyawan tentang pekerjaan dipengaruhi oleh beberapa hal, seperti:

1. Sikap/disiplin terhadap pekerjaan.
2. Dukungan rekan kerja.
3. Lingkungan pekerjaan lain

## 2.4.1 Faktor-faktor Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja dapat dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor personal dan faktor situasional (Kanungo, 2019) :

### 1. Faktor personal

Faktor personal yang dapat mempengaruhi keterlibatan kerja meliputi faktor demografi dan psikologis. Faktor demografi mencakup usia, pendidikan, jenis kelamin, jabatan, dan senioritas.

### 2. Usia

Usia memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan keterlibatan kerja, dimana karyawan yang usianya lebih tua cenderung lebih puas dan terlibat dengan pekerjaan mereka, sedangkan karyawan yang usianya lebih muda kurang tertarik dan puas dengan pekerjaan mereka.

### 3. Pendidikan

Semakin tinggi tingkat pendidikan maka semakin banyak waktu yang disediakan untuk bekerja. Terutama bagi para wanita, dengan semakin tinggi pendidikan, kecenderungan untuk bekerja semakin besar sehingga dapat mempengaruhi pada keterlibatan kerjanya.

### 4. Jenis kelamin

Jenis kelamin mengacu pada perbedaan biologis antara perempuan dan laki-laki. Perempuan dan laki-laki mempunyai perbedaan psikologis dimana laki-laki cenderung rasional, lebih aktif dan agresif sedangkan perempuan lebih emosional dan lebih pasif.

### 5. Jabatan

Pada umumnya, manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih terlibat dalam pekerjaan daripada karyawan yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah.

### 6. Senioritas

Lingkungan yang menerapkan senioritas menciptakan hubungan yang tidak harmonis antara pimpinan dengan bawahan apabila perlakuan senioritas sudah tidak bisa diterapkan secara positif. Konsep senioritas dapat diartikan secara positif apabila seorang senior mampu menunjukkan kemampuan dan

kecakapan kerja yang optimal sehingga dapat ditiru dan ditularkan kepada junior.

## **2.4.2 Dimensi Keterlibatan Kerja**

Menurut Lestari,dkk (2019:131) dimensi dari keterlibatan karyawan terdiri dari tiga menurut, yaitu:

### **1. Aspek Vigor**

Vigor adalah aspek yang dikenal dengan tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi mental dalam bekerja, keinginan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di dalam pekerjaan, dan gigih dalam menghadapi kesulitan.

### **2. Aspek Dedication**

Aspek dedication ditandai oleh suatu perasaan yang penuh rasa antusias, inspirasi, kebanggaan dan menantang dalam pekerjaan. Orang-orang yang memiliki dedikasi tinggi secara kuat mengidentifikasi pekerjaannya karena membuatnya menjadi pengalaman yang berharga, menginspirasi dan menantang. Selain itu, biasanya akan merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaannya.

### **3. Aspek Absorption**

Aspek absorption biasanya dilihat dengan adanya konsentrasi dan minat yang mendalam, larut dalam pekerjaan, waktu terasa berjalan begitu cepat dan individu sulit melepaskan diri dari pekerjaan sehingga akan melupakan segala sesuatu disekitarnya. Orang-orang yang memiliki absorption yang tinggi biasanya akan merasa senang perhatiannya diambil oleh pekerjaan, merasa larut dalam pekerjaan dan memiliki kesulitan untuk memisahkan diri dari pekerjaan. Akibatnya, apapun disekitarnya terlupa dan waktu terasa terlalu cepat.

## **2.4.3 Indikator Keterlibatan Kerja**

Robbin and Judges dalam Kembau, Sendow, and Tawas (2018) menyatakan bahwa keterlibatan kerja adalah ukuran dukungan psikologis individu untuk

pekerjaannya dan tingkat kinerja yang dicapai sebagai ukuran penghargaan diri. Empat indikator untuk mengukur keterlibatan kerja adalah:

1. Menanggapi pekerjaan
2. Partisipasi dalam pekerjaan
3. Bertanggung jawab atas pekerjaan
4. Merasa pekerjaan yang belum selesai dan ketidakhadiran

Ansel & Wijono dalam Pangestu (2020) mengelompokkan menjadi empat indikator, yaitu:

1. Pekerjaan sebagai tujuan hidup  
Sebagai tujuan utama kehidupan di tempat kerja, partisipasi kerja dianggap sebagai sejauh mana seseorang menganggap kondisi kerja itu penting, dan dianggap sebagai pusat identitas pribadi karena adanya peluang untuk memenuhi kebutuhan utamanya.
2. Partisipasi aktif dalam pekerjaan  
Dalam partisipasi aktif dalam pekerjaan, keterlibatan kerja yang tinggi menyiratkan kesempatan untuk membuat keputusan kerja, memberikan kontribusi penting untuk tujuan organisasi, dan mencapai penentuan nasib sendiri. Berpartisipasi aktif dalam pekerjaan untuk mempromosikan perwujudan prestise, otonomi diri dan kebutuhan harga diri.
3. Kinerja sebagai pusat harga diri  
Dalam proses menjadikan kinerja sebagai harga diri, keterlibatan kerja menunjukkan bahwa prestasi kerja adalah pusat perasaan yang layak.
4. Kesesuaian kinerja dan konsep diri  
Kinerja di tempat kerja sesuai dengan perasaan yang diharapkan dari pekerjaan yang dilakukan.

## **2.5 Kinerja Karyawan**

Kinerja sangat kuat hubungannya dengan keunggulan kompetitif sebuah perusahaan. Kinerja sebuah perusahaan sangat dipengaruhi oleh semua para karyawannya. Kinerja yang baik dan tinggi akan membuat efisiensi, efektifitas dan

produktifitas (Samsudin 2017:159). Peningkatan kinerja karyawan demi tercapainya efisiensi dan produktivitas di sebuah perusahaan merupakan tujuan yang penting. Mangkunegara (2018:9) mengungkapkan bahwa kinerja adalah hasil kerja keras secara kuantitas dan kualitas yang dilakukan oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan oleh atasannya. Pada dasarnya kinerja adalah alat untuk mengukur bagaimana seorang bertanggung jawab terhadap tugas yang telah diberikan. Kinerja menurut Rivai (2018:554) perilaku asli yang menampilkan setiap orang dalam melakukan prestasi kerja sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja bisa disebut juga dengan prestasi yang didapat dalam waktu tertentu dengan apa yang telah dikerjakannya.

### **2.5.1 Tujuan Kinerja Karyawan**

Menurut Rivai (2018: 311) tujuan kinerja pada dasarnya meliputi :

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi pegawai.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji pokok dan intensif uang.
3. Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
4. Meningkatkan motivasi kerja.
5. Meningkatkan etos kerja.
6. Sebagai pembeda antara karyawan yang satu dengan yang lainnya.
7. Memperkuat hubungan karyawan melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
8. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan sumber daya manusia dan karir.
9. Membantu penempatan karyawan sesuai dengan pencapaian hasil kerjanya.
10. Sebagai alat untuk tingkatan kinerja.

### **2.5.2 Manfaat Kinerja Karyawan**

Menurut Rivai (2018: 315) manfaat kinerja pada dasarnya meliputi :

1. Perbaikan prestasi, dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan prestasi karyawan.
2. Keputusan penempatan, membantu dalam promosi, perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya.
3. Sebagai perbaikan kinerja pegawai.
4. Sebagai latihan dan pengembangan pegawai.
5. Umpan balik sumber daya manusia. Prestasi yang baik atau buruk diseluruh perusahaan mengidentifikasi seberapa baik Sumber Daya Manusianya berfungsi

### **2.5.3 Dimensi Kinerja Karyawan**

Dimensi kinerja dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis, yaitu antara lain:

1. Hasil kerja, adalah keluaran kerja dalam bentuk barang dan jasa yang dapat dihitung dan diukur kuantitas dan kualitasnya. Misalnya, hasil kerja seorang teller bank (perusahaan jasa) adalah berapa banyak nasabah yang dilayani. Sementara itu, kualitasnya adalah seberapa tepat teller tersebut memenuhi standar layanan nasabah atau seberapa puas nasabah yang dilayaninya.
2. Perilaku kerja. Ketika berada di tempatnya, seorang karyawan mempunyai dua perilaku, yaitu perilaku pribadi dan perilaku kerja. Perilaku pribadi adalah perilaku yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan, misalnya, cara berjalan, cara berbicara, dan cara makan siang. Perilaku kerja adalah perilaku karyawan yang ada hubungannya dengan pekerjaan, misalnya kerja keras, ramah terhadap pelanggan.
3. Sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan adalah sifat pribadi karyawan yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaannya. Sebagai manusia, karyawan mempunyai banyak sifat pribadi yang dibawa sejak lahir dan diperoleh ketika dewasa dari pengalaman kerjanya. Untuk melaksanakan suatu pekerjaan, diperlukan sifat pribadi tertentu. Suatu pekerjaan hanya dapat dikerjakan oleh seorang karyawan jika mempunyai sifat pribadi tertentu. Misal, seorang pramusaji restoran disyaratkan mempunyai sifat bersih, tidak kotor, dan wajahnya selalu ceria ketika melayani para pelanggan.



## **2.5.4 Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Dharma (2019:355) kinerja bisa dikatakan terdapat tiga indikator yaitu sebagai berikut :

1. Kuantitas Hasil Kerja

Kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitas melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.

2. Kualitas Hasil Kerja

Kualitas yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitas keluaran mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.

3. Ketetapan Waktu

Ketepatan waktu yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kualitas yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

## **2.6 Motivasi Kerja**

Motivasi berasal dari kata dalam bahasa latin yakni *movere* yang artinya dorongan atau menggerakkan. Semua perilaku manusia biasanya didasari akan motivasi atau dorongan dalam banyak hal yang menyebabkan mereka berperilaku seperti itu. Pada manajemen, motivasi adalah faktor yang mengakibatkan semua anggota organisasi untuk bekerja dalam menyelesaikan pekerjaan yang sesuai arah atau tujuan organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai. Menurut Siagian dalam Kartika (2018:102) definisi dari motivasi adalah keseluruhan proses pemberian arah bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja secara ikhlas agar tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.

As'ad dalam Roesyadi (2019:24) mengutarakan bahwa motivasi sering sekali diartikan sebagai dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut adalah gerak

jiwa dan jasmani untuk melakukan sehingga motivasi tersebut merupakan driving force yang menggerakkan manusia agar bersikap di dalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu. Adapun motivasi sebagai keadaan dimana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada tujuan hasil-hasil atau tujuan tertentu. Beberapa hasil yang dimaksud bisa berupa produktivitas, kehadiran atau perilaku kerja kreatif lainnya (Sopiah, 2018:170). Berdasarkan pernyataan dari beberapa penelitian diatas, peneliti menyimpulkan bahwa motivasi bisa disebut suatu keadaan atau kondisi yang mendorong, merangsang atau menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu atau aktifitas yang dilakukan sehingga ia dapat mencapai tujuannya.

Ada beberapa teori tentang Motivasi yaitu :

a. Teori Herzberg

Teori yang dibebankan oleh Herzberg dikenal dengan model dua faktor dari motivasi, yaitu faktor motivasional dan faktor hygiene atau perawatan. Menurut Herzberg, yang tergolong faktor motivasional antara lain adalah pekerjaan seseorang, pencapaian yang diraih, kesempatan berkembang, kemajuan dalam karir, dan pengakuan orang lain. Sementara itu faktor hygiene atau perawatan meliputi antara lain jabatan seseorang dalam organisasi, hubungan seseorang dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan kerjanya, kebijakan organisasi, kondisi kerja, dan imbalan.

b. Teori Abraham Maslow

Teori motivasi ini pada intinya berisi pendapat bahwa manusia mempunyai lima tingkat atau hierarki kebutuhan yaitu :

1. Kebutuhan Fisiologikal seperti : kebutuhan akan makan dan minum, perlindungan fisik, bernafas dan lainnya. Kebutuhan ini masuk kedalam kebutuhan tingkat dasar.
2. Kebutuhan Rasa Aman, merupakan kebutuhan akan perlindungan dari ancaman akan bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup. Kebutuhan ini bukan berarti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal, dan intelektual.

3. Kebutuhan Sosial, yaitu kebutuhan untuk tetap merasa memiliki yaitu kebutuhan untuk tetap diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
4. Kebutuhan tentang harga diri atau pengakuan, yaitu kebutuhan untuk bisa dihormati dan dihargai oleh orang lain.
5. Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk melakukan kemampuan, skill, potensi, kebutuhan untuk mengeluarkan aspirasi, dengan menggunakan ide-ide, memberikan penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

### **2.6.1 Tujuan Motivasi Kerja**

Secara umum dapat dikatakan tujuan dari motivasi adalah untuk membuat seseorang agar muncul keinginan dan kemauan untuk berbuat sesuatu sehingga dapat membuahkan hasil dari tujuan tersebut Purwanto (2019:73). Motivasi yang kuat dari dalam diri kita akan membuahkan semangat kerja yang tinggi, memperoleh rasa puas dalam bekerja sehingga ini bisa membuat loyalitas dan disiplin kerja yang akan meningkat tinggi. Kreatifitas dalam bekerja akan otomatis meningkat juga yang akhirnya akan berdampak pada pelaksanaan tugas dan pekerjaan. Jika pekerjaan dapat dicapai secara efisien maka produktifitas kerja juga akan otomatis tinggi yang akan berdampak pada tujuan perusahaan yang maksimal.

### **2.6.2 Manfaat Motivasi Kerja**

Terdapat beberapa manfaat motivasi menurut Malayu (2018:146) antara lain :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktifitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan, meningkatkan kedisiplinan karyawan.
4. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
5. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.

6. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas, dan partisipasi karyawan.
7. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
8. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
9. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

### **2.6.3 Dimensi Motivasi Kerja**

Menurut teori ERG dalam Rivai (2017), bahwa motivasi kerja dapat diukur melalui dimensi sebagai berikut:

1. Motivasi Karena Kebutuhan Existence (kebutuhan bertahan hidup)  
Seorang manusia perlu untuk memenuhi kebutuhan minimalnya dalam hal bertahan hidup. Kebutuhan dasar yang diperlukan adalah kebutuhan untuk hidup dan agar tetap ada. Jika kebutuhan ini tidak dipenuhi maka seseorang akan sangat stres hanya untuk sekedar hidup. Kebutuhan bertahan hidup diantaranya harus dipenuhi yaitu kebutuhan untuk makan, minum, udara, pakaian, tempat tinggal, rasa aman, dan sebagainya.
2. Motivasi Karena Kebutuhan Relatedness (kebutuhan sosial)  
Seorang manusia juga memiliki kebutuhan untuk merasa sama dengan lingkungan sekitarnya. Jikapun ada ketidaksaman, minimal seorang manusia membutuhkan pengakuan dan dianggap sebagai bagian dari lingkungannya. Jika pengakuan dari sekitar tidak didapat dari lingkungan terdekat, maka otomatis manusia akan mencarinya dilingkungan lain yang bisa memenuhi kebutuhan tersebut.
3. Motivasi Karena Kebutuhan Growth (kebutuhan perkembangan diri)  
Kebutuhan bertahan hidup dan kebutuhan sosial, jika kedua kebutuhan tersebut diawal sudah terpenuhi, maka seseorang punya kecenderungan untuk mengaktualisasikan dirinya. Aktualisasi diri ini tentu membutuhkan suatu ruang berkembang khusus. Disini kreatifitas dan pengambilan keputusan dari diri sendiri sangat dibutuhkan.

## **2.6.4 Indikator Motivasi Kerja**

Menurut Maslow yang dikutip Hasibuan (2018), menjelaskan bahwa motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan fisik, kebutuhan akan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan diri. Kemudian dari faktor kebutuhan tersebut diturunkan menjadi indikator-indikator untuk mengetahui motivasi kerja karyawan, yaitu :

1. Fisiologis atau kebutuhan fisik, ditunjukkan dengan pemberian gaji yang layak kepada pegawai, pemberian bonus, uang makan, uang transportasi, fasilitas perumahan dan lain sebagainya
2. Keamanan, ditunjukkan dengan fasilitas keamanan dan keselamatan kerja yang diantaranya seperti adanya jaminan sosial tenaga kerja, dana pensiun, tunjangan kesehatan, asuransi kesehatan, dan perlengkapan keselamatan kerja.
3. Sosial, ditunjukkan dengan melakukan interaksi dengan orang lain yang diantaranya dengan menjalin hubungan kerja yang harmonis, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok dan kebutuhan untuk mencintai dan di cintai.
4. Penghargaan, ditunjukkan dengan pengakuan dan penghargaan berdasarkan kemampuan, yaitu kebutuhan untuk di hormati dan di hargai oleh karyawan lain dan pimpinan terhadap prestasi kerjanya
5. Aktualisasi diri, ditunjukkan dengan sifat pekerjaan yang menarik dan menantang, dimana karyawan tersebut akan mengerahkan kecakapannya, kemampuan, keterampilan dan potensinya. Dalam pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan oleh perusahaan dengan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan

## **2.7 Hubungan Antar Variable**

### **2.7.1 Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Motivasi Kerja**

Menurut Thoah (2018:49) “Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba

mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat”. Sedangkan menurut Rivai (2019:42) “Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkam oleh seorang pemimpin”

Penelitian-penelitian tersebut didukung oleh pendapat Bass dan Yukl (2018:313) bahwa pemimpin memotivasi bawahannya dengan cara memberi atau menukar imbalan untuk peerjaan atau tugas yang sudah dilakukan misalnya dengan menaikkan gaji untuk bawahannya.

### **2.7.2 Hubungan Keterlibatan Karyawan Dengan Motivasi Kerja**

Karyawan yang merasa terikat merupakan karyawan yang merasa benar benar terlibat dan memiliki keinginan yang tinggi akan pekerjaan dan organisasinya. Keterikatan adalah kemauan dari kemampuan untuk berkontribusi terhadap keberhasilan perusahaan, yakni pada kondisi pegawai ketidaknyamanan antar pegawai membuat perbedaan sikap mau berupaya keras menuntaskan pekerjaannya dan menggunakan segenap pikiran dan energinya untuk bekerja. Keterlibatan karyawan adalah kinerja yang dimiliki suatu organisasi bisa dikatakan bagus jika sumber daya manusia yang melakukan pekerjaan tersebut memiliki keterikatan (engagement) yang tinggi baik secara fisik, kognitif, maupun emosional terhadap kinerja. (Widyastuti,dkk 2018:5)

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Muhammad Anas menjelaskan bahwa faktor-faktor motivasi secara bersama- sama berpengaruh kuat dan positif terhadap prestasi kerja yang merupakan unsur dari kinerja karyawan. Untuk menaikkan motivasi kinerja pegawai, pimpinan perlu adanya pemberian penghargaan atas prestasi yang dicapai dengan meningkatkan posisi dan insentif

### **2.7.3 Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan**

Gaya kepemimpinan yang baik tentu dapat membantu karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, karna dengan gaya kepemimpinan atasan yang baik akan mendapat menjadi motivasi tersendiri bagi karyawan. Hal ini tentu saja sangat berpengaruh dengan kinerja yang dihasilkan, menurut Kasmir (2018:191) menyatakan, gaya kepemimpinan merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintah bawahannya, dan dengan alasan tertentu gaya kepemimpinan atau sikap pemimpin ini dapat mempengaruhi kinerja karyawannya

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh pendapat Sudarmanto (2017) kepemimpinan adalah salah satudimensi kompetensi yang sangat menentukan terhadap kinerja atau keberhasilan organisasi. Sedangkan menurut Armstrong (2017) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses memberikan inspirasi kepada semua karyawan agar dapat bekerja dengan sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan

### **2.7.4 Hubungan Keterlibatan Karyawan Dengan Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2018:9) yang berpendapat kinerja karyawan merupakan hasil kerja seseorang secara kualitas maupun secara kuantitas yang telah dicapai oleh karyawan dalam menajalankan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan.

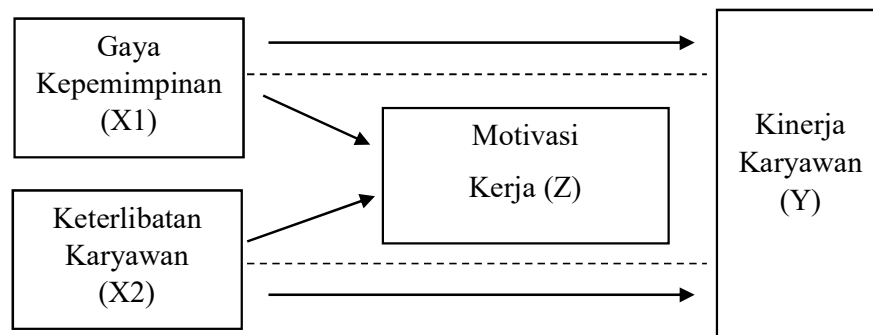
Penelitian yang dilakukan oleh Khan (2017) menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

## 2.7.5 Hubungan Motivasi Kerja Sebagai Variable Mediasi

Motivasi menurut Sutrisno (2019:111).mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Mohammad Lutfi , Siswanto (2018) Hasil penelitian ini membuktikan adanya pengaruh yang signifikan antara kinerja karyawan dan kepemimpinan, kepemimpinan dan kepuasan dengan motivasi kerja sebagai variable mediasi

## 2.8 Kerangka Penelitian



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian



## **2.9 Hipotesa Penelitian**

Berdasarkan pada rumusan masalah, tujuan penelitian dan kerangka pemikiran yang telah dijelaskan, hipotesis penelitian ini sebagai berikut :

1. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada PT.SINAR MULIA MAKMUR
2. Keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada PT.SINAR MULIA MAKMUR
3. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT.SINAR MULIA MAKMUR
4. Keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT.SINAR MULIA MAKMUR
5. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT.SINAR MULIA MAKMUR
6. Keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT.SINAR MULIA MAKMUR