

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

Kajian pustaka dalam suatu penelitian berisi pengkajian dan telaah terhadap penelitian yang pernah dilakukan, yang menjadi acuan utama dalam penulisan terhadap pengetahuan ilmiah yang sudah ada dan memuat landasan teori yang relevan dengan penelitian.

#### **2.1 Review Hasil-hasil Penelitian Terdahulu**

Penelitian pertama oleh Putri (2019) merupakan hasil penelitian dengan metode kuantitatif dengan tujuan untuk menjawab pertanyaan tentang pengaruh pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja, dan budaya organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Traktor nusantara cabang surabaya. Metodologi penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey. Pengumpulan data menggunakan kuesioner kepada 30 karyawan. Hasil kuesioner kemudian diolah menggunakan bantuan program Statistic 16.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Variabel motivasi kerja, kepuasan kerja, dan budaya organisasi berpengaruh secara simultan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Traktor Nusantara Cabang Surabaya yang dibuktikan dengan nilai signifikan sebesar  $0,019 < 0,05$  atau  $F$  hitung  $3,933 > F$  tabel  $2,055$ . Sehingga mampu menghasilkan persamaan regresi  $Y = 4,157 - 0,061X_1 - 0,32X_2 - 0,006X_3 + 2,907$ .

Penelitian kedua oleh (Egalyant Wellmina, 2018) Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan dengan motivasi sebagai variabel intervening terhadap kinerja karyawan. Populasi penelitian ini adalah karyawan PT Astra Daihatsu Motor Head Office Jakarta yang berjumlah 300 orang. Jumlah sampel berjumlah 145 responden dengan metode teknik pengambilan sampel dengan cara simple random sampling. Metode penelitian ini

adalah kuantitatif dengan pendekatan secara deskriptif. Teknik pengambilan data dengan cara survey melalui kuesioner.

Hasil penelitian menunjukkan pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dan motivasi memediasi secara parsial antara budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ketiga oleh (Dessyarti, 2018) Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menguji pengaruh kepemimpinan, komitmen organisasi, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan pemasaran sebanyak 136 orang, total sampling atau teknik sensus yang dilakukan. Kuesioner dengan data skala likert lima dimensi, dengan bantuan SPSS dan metode analisis Structural Equation Modeling AMOS.

Hasil analisis data menyimpulkan bahwa kepemimpinan, komitmen organisasi, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, sedangkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja tidak memediasi antara kepemimpinan, komitmen organisasi dan budaya organisasi pada kinerja karyawan di PT Suzuki, Madiun dan dealer motor cabang Ngawi.

Penelitian keempat oleh (Wahyudi, 2017) Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis pengaruh kepemimpinan, komitmen organisasi dan komunikasi terhadap semangat kerja. Teori yang digunakan pada penelitian ini adalah teori kepemimpinan, komitmen organisasi, komunikasi dan semangat kerja. Jenis penelitian deskriptif kuantitatif dengan desain penelitian eksplanatori. Analisis regresi menunjukkan bahwa kepemimpinan, komitmen organisasi dan komunikasi memiliki nilai koefisien positif, yang berarti semua variabel independen berpengaruh positif terhadap kepuasan konsumen.

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa nilai signifikansi kepemimpinan, komitmen organisasi dan komunikasi lebih kecil dari 0,05, sehingga kepemimpinan, komitmen organisasi dan komunikasi secara individu berpengaruh

positif signifikan terhadap semangat kerja. Analisis koefisien determinasi menunjukkan bahwa 56.1% semangat kerja dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan, komitmen organisasi dan komunikasi. Sedangkan sisanya 43.9% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model, seperti bonus, gaji, promosi jabatan dan lain-lain.

Penelitian kelima oleh (SYALI, 2017) Penelitian ini dilatar belakangi oleh kondisi persaingan bisnis terutama dalam bidang pelayanan jual motor Honda yang semakin pesat, sehingga membuat strategi sumber daya manusia yang baik untuk mempertahankan dan mendapatkan nilai mutu pegawai dalam bekerja untuk pelayanan konsumen. Adapun yang menjadi masalah dalam penelitian ini adalah” Pengaruh Stres Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Restoran PT. Bintang Motor Jaya”. Tujuan penelitian ini untuk menganalisis pengaruh masing-masing variabel. Stres Kerja (X1), Motivasi Kerja (X2), terhadap Kinerja Kerja Karyawan (Y).

Dalam penelitian ini data dikumpulkan melalui metode kuesioner terhadap 44 responden dari total 44 orang populasi karyawan PT. Bintang Motor Jaya dengan menggunakan tehnik sampel jenuh. Hasil penelitian diketahui bahwa variabel stress kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan sedangkan variabel motivasi kerja mempunyai positif signifikan terhadap kinerja, dan variabel bebas (X1, dan X2) secara simultan berpengaruh terhadap variabel terikat.

Penelitian keenam oleh (Alt & Köse, 2015). Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menekankan pentingnya membangun budaya lembaga yang inovatif di dalam perusahaan dan memiliki manajer dengan kecerdasan emosi tingkat tinggi untuk institusi. Jadi, dapat dinyatakan bahwa perlu bagi perusahaan untuk menciptakan budaya lembaga yang inovatif dan untuk memiliki manajer yang memiliki kecerdasan emosi yang tinggi untuk meningkatkan kinerja karyawan di tempat kerja. Survei 41-item diberikan kepada karyawan. 305 dari total survei telah dinilai.

Dalam studi ini, yang telah diperiksa bahwa kecerdasan emosional dan budaya perusahaan yang inovatif telah berdampak pada kinerja karyawan, hasilnya cukup signifikan. Dengan demikian, kinerja mereka meningkat serta kinerja bisnis mereka mendapatkan momentum.

Penelitian ketujuh oleh (Ko, 2019). Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh kepemimpinan dan iklim organisasi pada keamanan makanan dan perilaku kebersihan. Dalam penelitian ini, 400 kuesioner yang disebar dan 324 kuesioner yang valid dikumpulkan, untuk tingkat pengembalian yang valid dari 81%.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan iklim organisasi berkorelasi positif dengan perilaku karyawan sehubungan dengan keamanan dan kebersihan makanan. Kepemimpinan transaksional dan transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap iklim organisasi.

Penelitian kedelapan oleh (Purwanto, Bernarto, Asbari, Wijayanti, & Hyun, 2020). Dalam dunia layanan yang sangat kompetitif saat ini, banyak perusahaan menghadapi perubahan yang cepat dan dinamis, terutama dalam revolusi industri 4.0. Oleh karena itu perusahaan harus fokus pada perilaku kerja inovatif (IWB) untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Studi ini menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan iklim perusahaan terhadap kinerja kerja melalui perilaku kerja inovatif sebagai mediasi dengan membawa perusahaan jasa di Indonesia.

Metode pengumpulan data adalah pengambilan sampel acak sederhana melalui media elektronik kepada populasi karyawan di PT Indonesia. Hasil dari analisis data adalah bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya perusahaan memiliki efek positif dan signifikan terhadap kinerja kerja, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi perilaku kerja yang inovatif.

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 Motivasi**

Motivasi adalah menemukan kebutuhan karyawan dan membantu untuk mencapainya dalam proses yang halus. Memotivasi karyawan bertujuan untuk memperluas keterampilan mereka dalam memenuhi tuntutan organisasi. Setiap manajer harus memiliki tanggung jawab untuk bekerja dengan karyawan,

mengetahui kebutuhan masing-masing dan menempatkan mereka berdampingan dengan kebutuhan organisasi. Karyawan adalah salah satu aset yang paling berharga. Karyawan yang termotivasi lebih akan tinggal dan membantu membangun bisnis. Membuat karyawan termotivasi akan membangun bisnis dan juga mengurangi biaya rekrutmen dan pelatihan.

Ada bukti yang menunjukkan bahwa organisasi yang menghadapi tantangan dalam mempertahankan karyawan karena peluang yang terbatas untuk kemajuan organisasi dan pasar tenaga kerja yang kompetitif saat ini. Hilangnya karyawan merupakan hilangnya keterampilan, pengetahuan dan pengalaman yang dapat membuat dampak ekonomi yang signifikan dan biaya untuk perusahaan serta

Indikator motivasi menurut Emron (2019:181) yaitu :

a. Kebutuhan fisiologis

- 1) Tingkat terpenuhinya kebutuhan karyawan untuk pendidikan anak-anaknya.
- 2) Tingkat kebutuhan hidup yang diterima karyawan.

b. Kebutuhan rasa aman

- 1) Tingkat penerimaan (perasaan yang menyenangkan) dari karyawan terhadap pemimpinnya.
- 2) Tingkat penerimaan (perasaan yang menyenangkan) terhadap rekan kerja.
- 3) Tingkat kenyamanan suasana dan lingkungan kerja.

c. Kebutuhan untuk diskusi

- 1) Tingkat perhatian pemimpin terhadap pekerjaan karyawannya.
- 2) Tingkat persamaan karyawan dimata pemimpin.
- 3) Tingkat perhatian pemimpin secara personal tentang persoalan pribadi yang dihadapi karyawannya.

d. Kebutuhan harga diri

- 1) Tingkat perlakuan dan kesopanan pemimpin terhadap karyawannya.
- 2) Tingkat penghargaan atau perhatian pemimpin terhadap prestasi yang didapatkan oleh karyawannya.

e. Kebutuhan pengembangan diri

- 1) Tingkat dukungan pemimpin untuk pengembangan diri karyawan.

### **2.2.2 Iklim Organisasi**

Iklim Organisasi melibatkan semua aspek yang bertindak dan bereaksi pada tubuh dan pikiran dari karyawan. Di bawah psikologi organisasi, fisik, mental dan lingkungan sosial di mana karyawan bekerja dan pekerjaan yang harus dianalisis untuk efektivitas yang lebih baik dalam meningkatkan kinerja. Tujuan utamanya adalah untuk menghasilkan lingkungan yang menjamin kemudahan dalam bekerja dan menghilangkan semua penyebab frustrasi, kecemasan dan kekhawatiran. Jika lingkungan kerja menyenangkan, maka kelelahan, monoton dan kebosanan diminimalkan dan kinerja bisa maksimal.

Indikator iklim organisasi menurut Kusnan dalam Darodjat (2015: 85) yaitu:

- a. Tanggung Jawab diartikan bagaimana pelaksanaan tugas dan pencapaian hasil karyawan di dalam perusahaan.
- b. Identitas Individu dalam Organisasi diartikan karyawan melaksanakan pekerjaannya sesuai Standar Operasional Prosedur (SOP) untuk sama-sama disiplin dalam bekerja dan mencapai tujuan pada perusahaan.
- c. Kehangatan antar karyawan merupakan bagaimana interaksi antar karyawan dalam menjalin komunikasi yang baik di dalam perusahaan.
- d. Dukungan diartikan sebagaimana karyawan saling membantu dan memberikan support antar karyawannya.
- e. Konflik diartikan bagaimana karyawan dalam menyelesaikan permasalahan dalam perbedaan pendapat antara individu atau kelompok.

### **2.2.3 Kepemimpinan**

Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen. Oleh karena itu kepemimpinan dibutuhkan manusia, karena adanya keterbatasan-keterbatasan tertentu pada diri manusia. Dari sinilah timbul kebutuhan untuk

memimpin dan dipimpin. Kepemimpinan didefinisikan ke dalam ciri individual, kebiasaan, cara mempengaruhi orang lain, interaksi, kedudukan dalam administrasi, dan persepsi mengenai pengaruh yang sah.

Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi dalam menentukan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Dalam organisasi pemimpin dibagi dalam tiga tingkatan yang tergabung dalam kelompok anggota-anggota manajemen. Ketiga tingkatan tersebut adalah:

- a. Manager puncak (Top Manager)
- b. Manajer menengah (Middle manager)
- c. Manajer bawahan (Lower manager/suervisor)

Kepemimpinan (leadership) dapat dikatakan sebagai cara dari seorang pemimpin (leader) dalam mengarahkan, mendorong dan mengatur seluruh unsur-unsur di dalam kelompok atau organisasinya untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang diinginkan sehingga menghasilkan kinerja karyawan yang maksimal. Dengan meningkatnya kinerja karyawan berarti tercapainya hasil kerja seseorang atau karyawan dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Setiap pemimpin mempunyai kepemimpinan sendiri, seorang pemimpin yang berhasil di lingkungan kerja. dengan adanya kepemimpinan belum tentu cocok bila diaplikasikan pada perusahaan lain karena keberhasilan kepemimpinan sangat tergantung pada situasi perusahaan yang dipimpinnya itu. Dengan kata lain, seorang pemimpin yang berhasil mengusahakan karyawannya untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik. akan bergantung dengan kemampuannya dalam menyesuaikan kepemimpinannya pada situasi kerja yang dihadapinya.

Indikator kepemimpinan menurut Emron (2019:109), yaitu:

- a. Memiliki strategi yang jelas dan komunikasi dengan baik.
  - 1) Memiliki strategi bisnis yang jelas dan realistis.
  - 2) Strategi bisnis dikomunikasikan dengan baik kepada anggota.

- 3) Anggota percaya terhadap pemimpin dalam melakukan perubahan ke arah yang lebih baik.

b. Kepedulian kepada anggota dan lingkungan

- 1) Memberikan perhatian dan memotivasi kerja anggota.
- 2) Peduli terhadap setiap permasalahan yang dihadapi para anggota.
- 3) Memperhatikan lingkungan dan kenyamanan bekerja.

c. Merangsang anggota

- 1) Merangsang anggota untuk membekali diri dengan pengetahuan dan keahlian dalam usaha meningkatkan kompetensi.
- 2) Merangsang anggota untuk memiliki tekad dalam menyelesaikan tugas dengan tuntas.
- 3) Mengajak seluruh anggota untuk berorientasi pada kualitas.

d. Menjaga kekompakan tim

- 1) Mengajak anggota untuk bekerja dalam tim yang solid dan harmonis.
- 2) Menyelesaikan setiap konflik antar anggota dengan baik.

e. Menghargai perbedaan dan keyakinan

- 1) Menghargai setiap perbedaan pendapat untuk tujuan yang lebih baik.
- 2) Mengajak seluruh anggotanya untuk menghormati perbedaan dan keyakinan.

#### **2.2.4 Kinerja**

Kinerja merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi. Kinerja adalah tingkat terhadapnya para pegawai mencapai persyaratan pekerjaan secara efisien dan efektif. Kinerja yaitu suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Di samping itu, kinerja (performance) diartikan sebagai hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara

keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Kinerja (performance) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Sering disalahtafsirkan sebagai upaya yang mencerminkan energi yang dikeluarkan, kinerja diukur dari sebuah hasil.

Bangun (2018:234), menyatakan bahwa untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui 3 indikator, yaitu :

a. Kuantitas pekerjaan

Melakukan pekerjaan sesuai dengan target output yang harus dihasilkan perorang per jam kerja.

b. Kualitas pekerjaan

- 1) Melakukan pekerjaan sesuai dengan operation manual.
- 2) Melakukan pekerjaan sesuai dengan inspection manual.

c. Kerja sama

- 1) Membantu atasan dengan memberikan saran untuk peningkatan produktivitas perusahaan.
- 2) Menghargai rekan kerja satu sama lain.
- 3) Bekerja sama dengan rekan kerja secara baik.

d. Ketepatan waktu

- 1) Pekerjaan selesai tepat waktu.
- 2) Pelanggan (internal/eksternal) puas atas waktu penyelesaian.

## **2.3 Hubungan antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis**

### **2.3.1 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja**

Motivasi adalah kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi guna mencapai sasaran organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut memuaskan kebutuhan sejumlah individu. Pada dasarnya motivasi seseorang itu ditentukan oleh intensitas motifnya. Alat-alat motivasi (daya perangsang) yang diberikan kepada bawahan dapat berupa material incentive dan nonmaterial incentive, material incentive adalah motivasi yang bersifat materiil sebagai imbalan prestasi yang diberikan oleh karyawan seperti barang-barang dan uang. Sedangkan nonmaterial incentive adalah motivasi (daya perangsang yang tidak berbentuk materi seperti penempatan yang tepat, pekerjaan yang terjamin, piagam penghargaan, bintang jasa, perlakuan yang wajar dan sejenisnya.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Egalyant Wellmina, 2018) Penelitian ini memperoleh hasil bahwa semakin tinggi motivasi karyawan, semakin mampu meningkatkan kinerja karyawan.

### **2.3.2 Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja**

Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat yang lebih pada lingkungan di mana mereka bekerja, Iklim kerja melibatkan semua aspek yang bertindak dan bereaksi pada tubuh dan pikiran dari karyawan. Di bawah psikologi organisasi, fisik, mental dan lingkungan sosial di mana karyawan bekerja dan pekerjaan yang harus dianalisis untuk efektivitas yang lebih baik dalam meningkatkan kinerja.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Barsah, 2017). Penelitian ini memperoleh hasil bahwa Iklim Organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan terbukti.

### **2.3.3 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja**

Kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian.

Pemimpin merupakan seseorang yang memiliki suatu program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota kelompok dengan menggunakan cara atau gaya tertentu. Kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi, dan mengoordinasikan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Wahyudi, 2017). Penelitian ini memperoleh hasil Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja. dan mampu menciptakan pola hubungan yang baik antar karyawan serta mampu berinteraksi dengan baik pada bawahan, dalam situasi apapun, maka akan berdampak pada meningkatnya semangat kerja karyawan.

#### **2.4 Pengembangan Hipotesis**

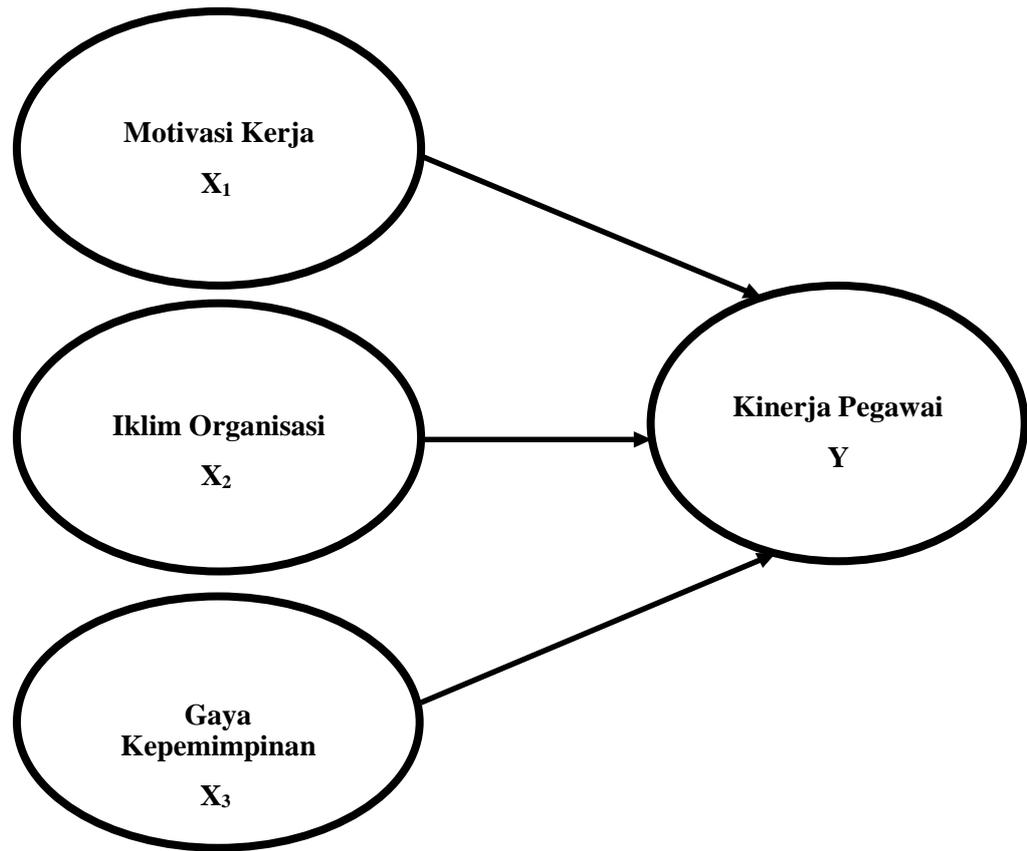
Hipotesis merupakan pernyataan penelitian tentang pengaruh variabel-variabel dalam penelitian, serta merupakan pernyataan yang paling spesifik (Sugiyono, 2017).

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Motivasi kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.
- b. Iklim Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.
- c. Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

#### **2.5 Kerangka Konseptual Penelitian**

Berdasarkan pada kajian pustaka dan penelitian terdahulu yang telah disampaikan sebelumnya, maka disusunlah kerangka berpikir teoritis sebagai berikut:



**Gambar 2.1 Rerangka Konseptual**