

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Bagian atau unit yang biasanya mengurus sdm adalah departemen sumber daya manusia atau dalam bahasa Inggris disebut HRD atau *human resource department*.

Menurut Melayu SP. Hasibuan(2015) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Menurut Mangkunegara (2016), manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial.

Manajemen Sumber daya manusia sering disebut juga dengan manajemen personalia. Manajemen personalia merupakan proses manajemen yang diterapkan terhadap personalia yang ada di organisasi. Menurut Danang (2015), manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat. Dengan definisi di atas yang dikemukakan oleh para ahli tersebut menunjukkan demikian pentingnya manajemen sumber daya manusia di dalam mencapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

### **2.1.2 Pengertian Kinerja**

Kinerja pegawai sering diartikan sebagai pencapaian tugas, dimana pegawai dalam bekerja harus sesuai dengan program kerja organisasi untuk menunjukkan tingkat kinerja organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Menurut Laksmi (2015) kinerja pegawai adalah hasil yang diinginkan dari pelaku. Kinerja pegawai adalah tingkat terhadapnya para pegawai mencapai persyaratan pekerjaan. Penilaian kinerja pada umumnya mencakup baik aspek kualitatif maupun kuantitatif dari kinerja pelaksanaan pekerjaan. Menurut Laksmi (2015) melanjutkan faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu kemampuan pegawai untuk pekerjaan tersebut, tingkat usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi yang diterimanya. Sehubungan dengan fungsi manajemen manapun, aktivitas manajemen sumber daya manusia harus dikembangkan, dievaluasi, dan diubah apabila perlu sehingga mereka dapat memberikan kontribusi pada kinerja kompetitif organisasi dan individu di tempat kerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi pegawai dalam bekerja, yaitu kemampuan pegawai untuk melakukan pekerjaan tersebut, tingkat usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi.

#### **2.1.2.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Kinerja pegawai berkurang apabila salah satu faktor ini berkurang atau tidak ada. Sebagai contoh beberapa pegawai memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaannya dan bekerja keras, tetapi organisasi memberikan peralatan yang kuno. Masalah kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepada pegawai. Kinerja meliputi kualitas output serta kesadaran dalam bekerja. Ada tiga alasan yang berkaitan mengapa penentuan sasaran mempengaruhi kinerja, yaitu:

1. Penentuan sasaran mempunyai dampak mengarahkan, yaitu memfokuskan aktivitas-aktivitas kearah tertentu dari pada kearah lainnya.
2. Disebabkan oleh sasaran-sasaran yang telah diterima, maka orang-orang cenderung mengarahkan upaya secara proporsional terhadap kesulitan sasaran.

3. Sasaran – sasaran yang sukar akan membuahkan ketekunan dibandingkan sasaran-sasaran yang ringan.

### **2.1.2.2 Manfaat Penilaian Kinerja**

Kinerja pegawai pada dasarnya adalah hasil karya pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Menurut Handoko (2015), penilaian prestasi kinerja merupakan proses melalui mana organisasi – organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kinerja pegawai. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan – keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada pegawai tentang pelaksanaan kinerja. Kegunaan penilaian kinerja pegawai sebagai berikut:

1. Perbaikan Prestasi Kinerja

Umpan balik pelaksanaan kerja kemungkinan pegawai, manajer, dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan–kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.

2. Penyesuaian Kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus, dan bentuk kompensasi lainnya.

3. Keputusan Penempatan

Promosi, transfer, dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kinerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.

4. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

Prestasi kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

5. Perencanaan dan Pengembangan Karier

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan–keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.

6. Penyimpangan Proses Staffing

Prestasi kinerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.

7. Ketidak Akuratan Informasional

Prestasi kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan–kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana–rencana sumber daya manusia, atau komponen–komponen lain sistem manajemen personalia. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan–keputusan personalia yang tidak diambil tepat.

8. Kesalahan Desain Pekerjaan

Prestasi kinerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnose kesalahan–kesalahan tersebut.

9. Kesempatan Kinerja yang Adil

Penilaian prestasi kinerja secara akurat akan menjamin keputusan–keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

10. Tantangan Eksternal

Kadang–kadang prestasi kinerja dipengaruhi oleh faktor–faktor di luar lingkungan kinerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial, atau masalah–masalah pribadi lainnya.

Menurut Desler (2016), penilaian kinerja merupakan upaya membandingkan prestasi aktual pegawai dan prestasi kerja yang diharapkan darinya. Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka untuk menyusun rencana peningkatan kinerja. Dalam penilaian kinerja pegawai tidak hanya menilai secara fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, disiplin, hubungan kerja, atau hal–hal khusus sesuai dengan bidang dan tingkatan pekerjaan.

### **2.1.2.3 Indikator Kinerja**

Dalam penelitian ini variabel kinerja akan ditinjau melalui indikator–indikator (Mangkunegara,2016) sebagai berikut.

a. Kualitas kerja SDM

Terlihat dari pemahaman tentang lingkup pekerjaan uraian pekerjaan, tanggung jawab, serta wewenang yang diemban

b. Kuantitas kerja SDM

Hal ini ditunjukkan melalui hasil dan kecepatan dalam melaksanakan pekerjaan.

c. Konsistensi kerja SDM

Ini terlihat dari usaha untuk selalu mengembangkan kemampuan dan aktualisasi diri, memahami dan mengikuti instruksi yang diberikan pimpinan, mempunyai sifat inisiatif, kejujuran, kecerdasan, dan kehati-hatian dalam bekerja.

### **2.1.3 Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi prestasi organisasi karena kepemimpinan merupakan aktivitas utama dengan mana tujuan organisasi dapat dicapai. Menurut Stugdill dalam Hasibuan (2017) mendefinisikan gaya kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan.

Ada beberapa definisi kepemimpinan menurut beberapa pakar. Menurut Nurkhois (2015) kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada bawahan atau pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi, dalam hal ini sang ahli (pemimpin) diharapkan sebagai bagian dari perannya memberikan pengajaran atau intruksi. Robbins (2015) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok orang kearah pencapaian tujuan. Melayu Hasibuan (2015) mendefinisikan kepemimpinan sebagai cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Ada tiga implikasi penting dari definisi-definisi kepemimpinan (Handoko,2017) yakni : Kepemimpinan menyangkut orang lain, bawahan atau pengikut. Kesiediaan mereka menerima pengarahan dari pimpinan, dimana para anggota kelompok

membantu menentukan status/kedudukan pemimpin dan membuat proses kepemimpinan dapat berjalan. Tanpa bawahan, semua kualitas kepemimpinan seseorang akan menjadi tidak berarti.

Kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang diantara para pemimpin dan anggota kelompok. Para pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan para anggota kelompok, tetapi para anggota kelompok tidak dapat mengarahkan kegiatan-kegiatan pemimpin secara langsung, meskipun dapat juga melalui sejumlah cara namun tetap tidak seimbang.

Selain dapat memberikan pengarahan kepada bawahan atau pengikut, pemimpin dapat juga menggunakan pengaruh. Dengan kata lain, pemimpin tidak hanya dapat memerintahkan bawahan apa yang harus dilakukan tetapi juga dapat mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya.

Dari berbagai pandangan tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan itu merupakan : Perwujudan kepribadian seseorang yang tercipta karena adanya kondisi kelompok. Hubungan kekuasaan dimana ada satu pihak yang mempunyai hak untuk menentukan perilaku orang lain.

Pandangan dan pemahaman seorang pemimpin terhadap kepemimpinan dan pandangan pribadinya terhadap manusia yang menjadi bawahannya akan menentukan bagaimana pemimpin yang bersangkutan mempunyai kecenderungan perilaku dalam aktivitas kepemimpinan. Pemahaman seorang pemimpin terhadap manusia yang dipimpinnya juga akan menentukan bagaimana pemimpin tersebut memperlakukan bawahan di dalam aktivitas pengambilan keputusan, memotivasi dan mengendalikan bawahannya.

Menurut teori kepemimpinan ada gaya kepemimpinan berdasarkan orientasi tugas, dimana pengelompokan gaya kepemimpinan didasarkan pada orientasi tugas yang harus dilakukan pemimpin. Kewajiban kepemimpinan diharapkan dapat diperoleh oleh bawahan dan falsafah yang dianut untuk pengembangan dan pemenuhan harapan bawahan.

### 2.1.3.1 Pendekatan Kepemimpinan

Menurut Mulyasa (2016) untuk memahami kepemimpinan, dapat dikaji dari tiga pendekatan utama yaitu pendekatan sifat, pendekatan perilaku dan pendekatan situasional.

#### a. Pendekatan sifat

Menurut pendekatan sifat, seorang menjadi pemimpin karena sifat-sifatnya yang dibawa sejak lahir bukan dibuat atau dilatih. Purwanto (2017) mengatakan pemimpin adalah dilahirkan bukan dibuat bahwa pemimpin tidak dapat memperoleh kemampuan untuk memimpin, tetapi mewarisinya.

Pendekatan sifat tidak dapat menjawab berbagai keritik yang muncul, tidak berhasil ditemukan satu atau sejumlah sifat yang dapat dipergunakan sebagai ukuran untuk membedakan pemimpin dan bukan pemimpin.

#### b. Pendekatan perilaku

Gaya perilaku pemimpin menurut Danang (2015) mengemukakan sebagai berikut :

##### 1. Perilaku insrumental

Meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengendalian dan koordinasi dari kegiatan bawahan oleh pimpinan. Pemimpin menekankan pada pemahaman bahwa bawahan akan apa yang diharapkan padanya oleh pemimpin.

##### 2. Perilaku suportif

Perilaku suportif ini meliputi memberikan pertimbangan terhadap kebutuhan dari bawahan, menunjukkan perhatiannya pada kesejahteraan dan menciptakan lingkungan yang menyenangkan.

##### 3. Perilaku partisipatif

Perilaku ini dicirikan oleh pemberian informasi dan menekankan pada konsultasi dengan bawahan dan menggunakan gagasan bawahan dalam memutuskan keputusan yang berkaitan dengannya.

4. Perilaku berorientasi prestasi

Meliputi menetapkan tugas-tugas yang menantang, dengan harapan agar bawahan bekerja dengan tingkat prestasi yang tinggi dan secara terus menerus berupaya meningkatkan prestasi.

5. Pendekatan situasional

Pendekatan ini hampir sama dengan pendekatan perilaku, keduanya menyoroti perilaku pemimpin dalam situasi tertentu. Pemimpin lebih merupakan fungsi situasi daripada sebagai kualitas pribadi dan merupakan suatu kualitas yang timbul karena interaksi orang-orang dalam situasi tertentu (Mulyasa, 2016)

Dampak kegiatan pemimpin terhadap kepuasan para karyawan tidak perlu sama dengan dampak usaha bawahan. Tergantung pada situasi, perilaku pemimpin dapat mempengaruhi sama terhadap keduanya, atau secara berbeda. Dampak perilaku seorang pemimpin pada dasarnya adalah untuk memodifikasi persepsi – persepsi serta kepercayaan pegawai.

Persepsi dan kepercayaan tersebut membuat karyawan masuk dalam suatu rasionalisasi pilihan dalam memilih antara usaha yang maksimal dan usaha yang minimal, seseorang pegawai akan memperhatikan kemungkinan bahwa suatu tingkat usaha akan mengakibatkan penyelesaian suatu tugas dengan sukses serta penyelesaian tugas akan menghasilkan akibat-akibat yang menyenangkan misalnya gaji yang tinggi, pengakuan, promosi, dan rasa akan suatu keberhasilan.

Dan pada saat yang bersamaan akan menghindari akibat – akibat yang tidak menyenangkan misal pemutusan hubungan kerja, kecelakaan, teguran, penolakan oleh te man kerja, stres yang berlebihan. Kemungkinan yang dirasakan dari suatu akibat disebut *expectansy* (harapan), dan sifat yang diinginkan (*desirability*) dari suatu akibat (*valance*). Pada umumnya bila para bawahan percaya bahwa usaha yang demikian akan berhasil, barulah bawahan akan berbuat hal tersebut.

Dampak perilaku pemimpin terhadap kepuasan dan usaha para bawahan sangat tergantung pada aspek-aspek situasi, termasuk karakteristik tugas dan

karakteristik bawahan. Variabel–variabel situasional menentukan dalam peningkatan motivasi serta kinerja bawahan dan cara yang harus dipakai oleh pemimpin dalam meningkatkan kinerja.

### **2.1.3.2 Indikator Gaya Kepemimpinan**

Menurut Hasibuan (2017) bahwa indikator kepemimpinan terdiri dari :

1. Pengaruh terhadap orang lain
2. Tanggung jawab
3. Perhatian terhadap disiplin
4. Perencanaan kerja
5. Hubungan kerjasama
6. Perhatian terhadap pekerjaan
7. Pola-pola interaksi

### **2.1.4 Pengertian Motivasi**

Mangkunegara (2017) mendefinisikan bahwa motivasi adalah kondisi yang menggerakkan karyawan agar mampu mencapai tujuan dari motifnya. Sedangkan motif itu sendiri merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri karyawan yang perlu dipenuhi agar karyawan tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya.

Pengertian motivasi menurut Flippo (dalam Hasibuan, 2017) adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan karyawan dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para karyawan dan tujuan organisasi sekaligus tercapai.

Menurut Gibson (2014) motivasi adalah konsep yang menguraikan tentang kekuatan yang ada dalam diri karyawan yang memulai dan mengarahkan perilaku. Menurut American Encyclopedia (Hasibuan, 2017) motivasi adalah kecenderungan dalam diri seseorang yang membangkitkan topangan dan mengarahkan tindak-tanduknya. Sedangkan menurut Hasibuan (2015) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerjasama, efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah penggerak atau penentu perilaku yang dapat mengarahkan dan merangsang kerja karyawan untuk berperilaku tertentu yang mengarahkan pada tujuan yang ditetapkan

#### **2.1.4.1 Teori-Teori Motivasi**

Banyak teori tentang motivasi, kita dapat mengelompokkannya kedalam dua kategori. Teori Kepuasan memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang, yang menggerakkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilaku. **Teori Motivasi Proses** menguraikan dan menganalisis bagaimana perilaku itu digerakkan, diarahkan, didukung, dan dihentikan.

a. Teori kepuasan (*Content Theory*), terdiri dari :

##### 1. Teori Motivasi Klasik

Teori ini berpendapat bahwa manusia mau bekerja giat untuk dapat memenuhi kebutuhan fisik / biologisnya, berbentuk uang/barang dari hasil pekerjaannya. Konsep dasar teori ini adalah orang akan giat bekerja bilamana ia mendapat materi yang mempunyai kaitan dengan tugasnya. Manajer menentukan bagaimana tugas dikerjakan dan menggunakan sistem insentif untuk memotivasi para pekerja. Semakin banyak mereka bekerja, semakin besar penghasilan mereka (Hasibuan, 2017).

##### 2. Teori Hirarki Kebutuhan Maslow

Adalah teori tentang memotivasi manusia dengan cara memperhatikan faktor-faktor kebutuhannya, dimana kebutuhan manusia tersebut mempunyai tingkatan atau hirarki. Oleh karena itu penting artinya bagi para manajer untuk memahami kebutuhan yang umumnya paling penting bagi manusia. Teori motivasi menurut Maslow terdiri atas lima kebutuhan dasar manusia yaitu antara lain :

##### a. Kebutuhan Fisiologis

Yaitu kebutuhan yang mendasar (pokok) untuk menunjang kehidupan manusia, dan harus segera dipenuhi. Contoh : pangan, sandang, papan. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku atau bekerja giat.

- b. **Kebutuhan Keamanan**

Yaitu kebutuhan akan terbebaskannya dari bahaya fisik, maupun ekonomi dimasa depan, contoh kecelakaan, maupun ekonomi dimasa depan.
  - c. **Kebutuhan Sosial**

Yaitu sebagai makhluk sosial manusia membutuhkan persahabatan, pergaulan, rasa kekeluargaan, dengan sesamanya melakukan interaksi kerja yang baik, dan hubungan kerja yang harmonis.
  - d. **Kebutuhan Penghargaan**

Yaitu kebutuhan akan pengakuan diri dan penghargaan dari orang lain sesuai dengan prestasi kerja.
  - e. **Kebutuhan Aktualisasi Diri**

Yaitu kebutuhan pemenuhan diri untuk mempergunakan kemampuan, ketrampilan, dan potensi optimal semaksimal mungkin.
3. **Teori Frederich Herzberg (Teori Dua Faktor)**
- Teori Herzberg adalah seseorang terdorong untuk melakukan pekerjaan karena disebabkan oleh dua faktor yaitu faktor motivator dan *hygiene*.
- 1. **Faktor Motivator**

Faktor-faktor ini merupakan faktor-faktor motivasi yang menyangkut kebutuhan psikologis yang berhubungan dengan penghargaan terhadap prestasi secara langsung berkaitan dengan pekerjaan, terdiri dari :

    - a. **Keinginan untuk berprestasi tinggi**

Kemajuan di segala bidang merupakan keinginan dan kebutuhan yang menjadi idaman setiap orang. Adanya keinginan untuk mencapai prestasi yang lebih baik, karyawan akan termotivasi untuk menggunakan segala kemampuan untuk mencapai keinginannya.
    - b. **Pengakuan**

Adanya keinginan untuk diakui atas keberadaannya dan prestasinya merupakan kebutuhan dan juga mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal.

c. Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan merupakan faktor yang dapat menimbulkan kepuasan dan ketidakpuasan kerja. Apabila karyawan dalam bekerja beranggapan pekerjaan yang ia lakukan itu sesuai dengan keahliannya, maka akan menunjukkan semakin baik pula produktivitas kerja karyawan itu dalam perusahaan.

d. Tanggung jawab

Merupakan suatu hal yang harus dikerjakan oleh setiap karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Karyawan merasa puas bukan karena berprestasi baik, melainkan termotivasi oleh rasa tanggungjawab yang lebih luas untuk membuat keputusan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

e. Kemajuan dan peningkatan

Besarnya peningkatan hasil dan kemampuan yang dicapai karyawan terhadap pekerjaan yang diberikan perusahaan.

2. Faktor *Hygiene*

Adalah hubungan kerja dengan lingkungan kerja dimana karyawan bekerja. Suatu pekerjaan yang menyebabkan rasa tidak puas diantara para bawahan. Adapun indikatornya adalah :

a. Gaji / upah

Upah atau gaji merupakan imbalan yang dianggap paling penting bagi karyawan, karena dengan adanya gaji/upah yang sesuai dengan keinginan karyawan maka karyawan akan merasa puas, karena merasa bahwa pekerjaan yang ia lakukan telah dihargai sebagai sesuatu yang penting bagi perusahaan sehingga mendorong kearah peningkatan produktivitas kerja karyawan.

b. Pengawas

Melihat kemampuan penyelia untuk menunjukkan minat dan perhatian terhadap karyawan akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Hal tersebut karena karyawan merasa bahwa yang mereka lakukan telah mendapat perhatian dari atasannya, sehingga

karyawan berpacu untuk melakukan yang terbaik untuk pekerjaannya. Disinilah produktivitas karyawan akan meningkat terus.

c. Kondisi kerja yang memadai

Pimpinan tiap-tiap kelompok harus dapat berbuat berbagai macam hal, agar keadaan masing-masing bawahan menjadi lebih sesuai. Dalam mewujudkan keadaan tersebut pimpinan dapat menempuh dengan berbagai cara seperti memberikan ruangan khusus bagi unitnya, memberikan penerangan yang cukup, perabot, suhu udara dan kondisi fisik lainnya.

d. Hubungan antar pribadi

Hubungan antar pribadi menunjukkan hubungan perseorangan antara bawahan dengan atasannya atau bawahan dengan rekan sekerja.

e. Kebijakan dan administrasi perusahaan

Yang menjadi sorotan utama disini adalah kebijakan personalia dan umumnya dibuat dalam bentuk tertulis dengan baik dan rapi, karena itu yang utama bagaimana pelaksanaan dalam praktek sehari-hari.

4. Teori Douglas Mc.Gregor (Teori X dan Y)

Mc.Gregor menyimpulkan bahwa pandangan seorang manajer tentang sifat manusia didasarkan pada pengelompokan asumsi tertentu dan manajer tersebut cenderung membentuk perilakunya terhadap bawahan sesuai dengan asumsi tersebut (Robbins, 2015).

Asumsi teori X ada empat :

1. Pegawai tidak suka bekerja bilamana mungkin, akan berusaha menghindarinya.
2. Karena para Pegawai tidak suka bekerja, mereka harus dipaksa, dikendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
3. Para karyawan akan mengelakkan tanggung jawab dan sedapat mungkin hanya mengikuti perintah formal.

4. Kebanyakan pekerja mengutamakan rasa aman (agar tidak ada alasan untuk dipecat) diatas semua faktor dan hanya menunjukkan sedikit ambisi.

\* Asumsi teori Y ada empat :

1. Para Pegawai memandang pekerjaan sama alamiahnya dengan istirahat dan bermain.
2. Seseorang yang memiliki komitmen pada tujuan akan melakukan pengarahan dan pengendalian diri.
3. Seorang yang biasa-biasa saja dapat belajar untuk menerima, bahkan mencari tanggung jawab.
4. Kreativitas, yaitu kemampuan untuk membuat keputusan yang baik didelegasikan kepada Pegawai secara luas dan tidak harus berasal dari orang yang berada dalam manajemen.

#### 5. Teori ERG Alderfer

Alderfer setuju dengan pendapat Maslow bahwa setiap orang mempunyai kebutuhan yang tersusun dalam suatu hirarki. Akan tetapi hirarki kebutuhannya hanya meliputi tiga perangkat kebutuhan, (Robbins, 2015) yaitu :

1. Eksistensi, adalah kebutuhan yang dipuaskan oleh faktor-faktor seperti makanan, air, udara, upah, dan kondisi kerja.
2. Keterkaitan, adalah kebutuhan yang dipuaskan oleh hubungan antar pribadi yang bermanfaat.
3. Pertumbuhan, adalah kebutuhan dimana individu merasa puas dengan membuat suatu kontribusi (sumbangan) yang kreatif dan produktif.

#### 6. Teori David Mc.Clelland

Mc.Clelland (dalam Gibson, 2015) menyebutkan ada tiga kebutuhan yaitu kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement*), kebutuhan untuk bekerja sama (*need for affiliation*), dan kebutuhan akan keamanan (*need for power*).

Teori ini mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :

- a). Mereka yang mempunyai kebutuhan berprestasi yang tinggi lebih suka menetapkan sendiri tujuan prestasinya.
- b). Orang yang mempunyai kebutuhan berprestasi yang tinggi lebih suka menghindari tujuan prestasi yang sukar. Mereka lebih menyukai tujuan yang sesuai dengan kemampuan mereka.
- c). Orang yang mempunyai kebutuhan berprestasi yang lebih tinggi menyulai balikan yang cepat dan efisien mengenai prestasi mereka.
- d). Orang yang mempunyai kebutuhan berprestasi yang tinggi suka tanggung jawab pemecahan masalah.

b. Teori motivasi proses (*process theory*) terdiri dari :

1). Teori harapan (*expentancy theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Victor Vroom yang terdiri dari tiga konsep penting:

a). Harapan (*expectancy*)

Adalah suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku

b). Nilai (*valence*)

Adalah akibat dari perilaku tertentu mempunyai nilai / martabat tertentu bagi setiap individu tertentu

c). Pertautan (*instrumentality*)

Adalah persepsi dari individu bahwa hasil tingkat pertama akan dihubungkan dengan hasil tingkat kedua.

2). Teori Keadilan (*equity theory*)

Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Jadi atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya. Pemberian kompensasi harus berdasarkan internal kontingensi, demikian pula pada pemberian hukuman harus didasarkan pada penilaian yang obyektif dan adil.

3). Teori Penguhan (*reinforcement theory*)

Teori ini didasarkan atas hubungan sebab akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi.

Teori ini terdiri dari dua jenis, yaitu :

- a). Pengukuhan positif yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi apabila pengukuh positif diterapkan secara bersyarat.
  - b). Pengukuhan negatif yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi apabila pengukuh negatif diterapkan secara bersyarat (Hasibuan, 2016)
- Kemudian dari Edwin B. Filippo (dalam buku malayu Hasibuan, 2015) motivasi adalah suatu keahlian yang mengarahkan pegawai sekaligus tercapai tujuan organisasi . Selanjutnya dijelaskan pula bahwa terdapat jenis-jenis motivasi pada pegawai yaitu :
- a) Motivasi material (Material Motivation) seperti gaji, insentif, komisi, tunjangan dan lain-lain
  - b) Motivasi non material (Non Material Motivation) seperti penghargaan, kesempatan karier, pengharapan, hubungan, pengawasan, lingkungan dal lain-lain.

### 2.3 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
1	Deviyanti Putri Armadita (2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya	Gaya Kepemimpinanberpe ngaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya.	Perbedaan Nya Terdapat Pada Tempat Penelitian Dan Objek Serta Permasalahan.
2	Tiara Wulandari (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Kimia Tirta Utama (Ktu) Kecamatan Koto Gasib Kabupaten Siak	Gaya Kepemimpinan Serta Motivasi Kerja Dari Pimpinan Sangat Mempengaruhi Kinerja Karyawan.	Perbedaan Nya Terdapat Pada Tempat Penelitian Dan Objek Serta Permasalahan.
3	Edi Sugiono, Andini Nurwulanda	Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan,	Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi,	Perbedaan Nya Terdapat Pada Tempat Penelitian Dan Objek Serta

	ri, Yuniarta Dining (2022)	Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank BTN Kantor Cabang Jakarta Kuningan	Motivasi, Dan Kepuasan Kerja Terbukti Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai.	Permasalahan.
4	Twalib H M & Kariuki M M. (2016)	Influence Of Motivation On Employee Performance At Telkom Kenya Limited	This Means That Enhancing Employee Motivation Positively Improves Employee Performance In Telkom Kenya Limited.	Perbedaan Nya Terdapat Pada Tempat Penelitian Dan Objek Serta Permasalahan.
5	Nnaeto Japhet Olusadum & Ndoh Juliet Anulika (2018)	Impact of Motivation on Employee Performance: A Study of Alvan Ikoku Federal College of Eduaction	Motivation And Employees' Increased Performance Are Like Two Sides Of One Coin.	Perbedaan Nya Terdapat Pada Tempat Penelitian Dan Objek Serta Permasalahan.

## 2.4 Kerangka Pemikiran

