

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai acuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Any Isvandiari dan Bagus Al Idris (2018) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Central Capital Futures Cabang Malang”. Kesimpulan dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa:
 - a. Kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
 - b. Disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
 - c. Kepemimpinan dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Restu Adi Nugroho, Sri Hartono, dan Sudarwati, (2016) dengan judul “Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi Berprestasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Wangsa Jatra Lestari”. Kesimpulan dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa:

- a. Komitmen organisasi, motivasi berprestasi, dan gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan PT. Wangsa Jatra Lestari.
 - b. Komitmen organisasi (X1) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).
 - c. Motivasi berprestasi (X2) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).
 - d. Gaya kepemimpinan (X3) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).
3. Penelitian yang dilakukan oleh Ainanur dan Satria Tirtayasa (2018) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan”. Kesimpulan dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa:
- a. Secara parsial variabel budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PKS Sawit Langkat PT Perkebunan Nusantara IV.
 - b. Secara parsial variabel kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PKS Sawit Langkat PT Perkebunan Nusantara IV.

- c. Secara parsial variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PKS Sawit Langkat PT Perkebunan Nusantara IV.

Berdasarkan penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa perbedaan ketiga penelitian tersebut terdapat pada variabel yang digunakan dengan tempat penelitian. Pada penelitian ini menggunakan variabel independen yaitu kepemimpinan, motivasi, dan komitmen organisasi. Variabel dependen yaitu sama sama menggunakan variabel kinerja karyawan. Kemudian untuk tempat penelitian ini dilakukan di PT. Trias Sentosa, Tbk. Sidoarjo.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan bagian yang berperan penting dalam jalannya suatu perusahaan dan proses pengambilan keputusan yang ada dalam perusahaan. Sumber daya manusia sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang tepat dan sesuai dengan pekerjaannya. Tanpa adanya sumber manusia, perusahaan akan kesulitan untuk mencapai tujuan.

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah istilah yang umumnya digunakan untuk menggambarkan semua aktivitas organisasi yang berhubungan dengan perekrutan dan pemilihan, merancang

pekerjaan untuk, pelatihan dan pengembangan, menilai dan memberi penghargaan, mengarahkan serta memotivasi dan mengawasi para pekerja (Wilton, 2016:4)

Menurut Mathis et al. (2017:5) Sumber Daya Manusia adalah sistem formal yang dirancang dalam organisasi untuk mengelola bakat manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses di mana manajemen membangun tenaga kerja dan mencoba untuk menciptakan kinerja pekerjaan yang dibutuhkan perusahaan.

Untuk mendapatkan sumberdaya manusia yang baik dalam suatu perusahaan maka manajemen sumberdaya manusia menjadi hal penting. Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses untuk menangani berbagai masalah yang berkaitan dengan buruh, karyawan, maupun manajer.

2.2.1.1 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Armstrong & Taylor (2014), mengidentifikasi tujuan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

1. Memberikan dukungan pada organisasi dengan mendapatkan tujuan dengan mengembangkan dan mengimplementasikan strategi sumber daya manusia yang terintegrasi dengan strategi bisnis.
2. Kontribusi terhadap pengembangan budaya yang memiliki performa yang tinggi.
3. Memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan yang terampil, berkemampuan dan dibutuhkan.

4. Menciptakan hubungan kerja yang positif antara manajemen dan karyawan dan saling percaya.
5. Mendorong penerapan etika bisnis pada karyawan.

2.2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2012:21) mengemukakan secara singkat fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Fungsi Manajerial

- a. Perencanaan (*Planning*), Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mewujudkan tujuan.
- b. Pengorganisasian (*Organizing*), Menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja yang dipersiapkan.
- c. Pengarahan (*Directing*), Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
- d. Pengendalian (*Controlling*), Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

2. Fungsi Operasional

- a. Pengadaan tenaga kerja ini meliputi perencanaan sumber daya manusia, analisis jabatan, penarikan pegawai (*recruitment*), penempatan kerja, orientasi kerja (*job description*).
- b. Pengembangan tenaga kerja meliputi pendidikan dan pelatihan (*training and development*), pengembangan (*kariier*), penilaian prestasi kerja.
- c. Pemberian balas jasa, pemberian balas jasa ini mencakup balas jasa langsung seperti gaji atau upah dan insentif. Sedangkan balas jasa tidak langsung seperti keuntungan (*benefit*) dan pelayanan atau kesejahteraan.
- d. Integrasi, meliputi kebutuhan karyawan, motivasi kerja, kepuasan kerja, partisipasi kerja.
- e. Pemeliharaan tenaga kerja, pemeliharaan tenaga kerja yaitu meliputi komunikasi kerja, kesehatan dan keselamatan kerja, pengendalian konflik kerja, konseling kerja.
- f. Pemisahan tenaga kerja atau pemberhentian karyawan.

2.2.2 Kepemimpinan

2.2.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi atau perusahaan faktor kepemimpinan mempunyai peran penting karena pemimpin akan menggerakkan dan mempengaruhi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Adanya seorang pemimpin juga akan mempengaruhi karyawan untuk bertindak sehingga kemampuan seorang pemimpin dapat diukur dari kemampuan dalam mengendalikan para karyawan.

Menurut Nugroho et al. (2016:197) mengungkapkan bahwa kepemimpinan merupakan proses mengarahkan perilaku orang lain kearah untuk pencapaian tujuan tertentu. Pengarahan dalam hal ini berarti menyebabkan orang lain bertindak dengan cara tertentu atau mengikuti arah tertentu. Kepemimpinan juga dapat dikatakan sebagai suatu proses mempengaruhi seseorang yang dipimpinnya melalui bimbingan, arahan, dan motivasi agar seseorang tersebut dapat melaksanakan tugas dan kewajiban dengan baik (Juned et al., 2016).

Dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan memainkan peran yang sangat penting dalam memajemen sumber daya manusia karena pencapaian keunggulan dalam suatu usaha dan manajemen sangat bergantung pada kemampuan seorang pemimpin untuk menyampaikan tujuan kepada karyawannya sehingga menghasilkan kinerja yang sesuai stadar perusahaan.

2.2.2.2 Tipe-Tipe Kepemimpinan

Banyak tipe kepemimpinan yang sudah berkembang dan telah banyak dikemukakan oleh para ahli. Hasibuan (2012) yang mengungkapkan beberapa tipe - tipe kepemimpinan seperti berikut:

- a. Kepemimpinan Otoriter, Tipe pemimpin ini umumnya terpusat pada bos yang menjadi pemegang kekuasaan tertinggi. Mulai dari peraturan, prosedur, maupun membuat keputusan akan didominasi oleh pihak tertentu. Sehingga orang yang bekerja dalam naungannya, harus mengikuti dan menjalankan perintah.

- b. Kepemimpinan Partisipatif, Kepemimpinan partisipatif (participative leadership) adalah jenis kepemimpinan konsultatif yang mendorong orang lain untuk berpartisipasi. Keputusan kepemimpinan dicapai sebagai hasil akhir dari partisipasi tim. Cirinya termasuk atasan memiliki keyakinan dan kepercayaan penuh pada bawahan. Ini memungkinkan karyawan untuk berpartisipasi langsung secara setara dalam pengambilan keputusan.
- c. Kepemimpinan Delegatif, Pemimpin yang memberikan wewenang bagi anggotanya untuk mengambil keputusan, dan hanya bisa dijalankan oleh orang-orang tertentu. Dianggap memiliki banyak kelemahan, namun hal ini tentu tidak mutlak karena tentunya kembali kepada individu itu sendiri.
- d. Kepemimpinan Situasional, Situational leadership atau kepemimpinan situasional adalah leadership style (gaya kepemimpinan) yang digunakan seorang leader yang berbeda-beda, disesuaikan dengan tingkat perkembangan para pengikutnya atau follower readiness. Kita akan belajar seberapa fleksibel seorang pemimpin menyesuaikan gaya kepemimpinannya dan seberapa baik pemimpin tersebut mengenali tingkat follower readiness tadi itu dan memilih leadership style yang tepat.

2.2.2.3 Indikator Kepemimpinan

Menurut Delti (2015) indikator kepemimpinan antara lain: kemampuan analitis, keterampilan berkomunikasi, keberanian, kemampuan mendengar, dan ketegasan. Indikator tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Kemampuan analitis

Kemampuan pemimpin untuk merinci atau menguraikan suatu masalah menjadi bagian-bagian yang lebih kecil serta mampu untuk memahami hubungan diantara bagian-bagian tersebut.

b. Keterampilan berkomunikasi

Keterampilan berkomunikasi ini dimana seorang pemimpin harus memiliki keterampilan untuk dapat membina hubungan yang sehat dimana saja terutama di lingkungan perusahaan

c. Keberanian

Pemimpin berani menghadapi manusia manapun demi kebaikan semua. Pemimpin harus berani mewujudkan tujuan perusahaan dan berani mengambil risiko dari pembelajaran yang telah diterima.

d. Kemampuan mendengar

Seorang pemimpin yang memiliki kemampuan mendengarkan mampu membuat karyawan mencapai potensi maksimal dalam dirinya. Hal ini tentu bisa berdampak bagi kemajuan perusahaan

e. Ketegasan

Ketegasan merupakan suatu keputusan yang harus diambil secara cepat dan jelas dalam situasi yang tidak mengambang dan berlarut-larut. Pemimpin harus memiliki sikap tegas untuk menghadapi kendala dan masalah yang dihadapinya saat menjalankan roda kepemimpinannya.

2.2.3 Motivasi

2.2.3.1 Pengertian Motivasi

Motivasi kerja adalah serangkaian sikap dan nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Motivasi kerja adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga, dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan. Pemberian motivasi dalam suatu perusahaan sangatlah diperlukan dengan tujuan untuk menunjang para karyawan agar mau bekerja keras dan semangat dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan guna mencapai tujuan.

Menurut Ainanur dan Tirtayasa (2018) mengemukakan bahwa motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan dan memelihara perilaku manusia. Motivasi ini merupakan subjek yang penting bagi pemimpin, karena pemimpin harus bekerja dengan dan melalui orang lain. Selain itu motivasi merupakan suatu dorongan dari orang lain maupun dari diri sendiri untuk mengerjakan suatu pekerjaan dengan sadar dan semangat untuk mencapai target tertentu. Motivasi dapat mendorong karyawan bekerja dengan rajin, serta disiplin sehingga dapat tercapai tujuan perusahaan yaitu menciptakan suasana kondusif terhadap lingkungan kerja perusahaan (Wijaya, Oei dan Zaroni, 2016).

Motivasi juga dapat dikatakan dimana kondisi yang membuat karyawan mempunyai kemauan maupun kebutuhan untuk mencapai tujuan yang diinginkan melalui pelaksanaan suatu tugas atau bekerja. Motivasi suatu proses mempengaruhi atau pendorong dari luar terhadap seseorang karyawan supaya mereka mau melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan perusahaan agar menghasilkan kinerja yang optimal.

2.2.3.2 Tujuan Pemberian Motivasi

Menurut Hasibuan (2012:97), Suatu perusahaan memiliki tujuan pemberian motivasi diantaranya yaitu:

1. Mendorong gairah dan semangat karyawan
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
8. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya

2.2.3.3 Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi menurut Sutrisno, (2013) dibedakan menjadi dua yakni faktor *intern* dan *ekstern* yang berasal dari karyawan.

1. Faktor *Intern*

Faktor *Intern* merupakan faktor yang berasal dari dalam diri karyawan. Faktor *intern* yang dapat mempengaruhi motivasi antara lain:

- a. keinginan untuk dapat hidup,
- b. keinginan untuk dapat memiliki,
- c. keinginan untuk memperoleh penghargaan,
- d. keinginan untuk memperoleh pengakuan,
- e. keinginan untuk berkuasa.

2. Faktor *Ekstern*

Faktor *Ekstern* merupakan faktor yang berasal dari luar karyawan yaitu antara lain:

- a. kondisi lingkungan kerja,
- b. kompensasi yang memadai,
- c. adanya jaminan pekerjaan,
- d. status dan tanggung jawab,
- e. supervisi yang baik,

f. peraturan yang *fleksibel*.

2.2.3.4 Indikator Motivasi

Untuk mengukur tingkat motivasi karyawan ada beberapa indikator. Indikator motivasi dalam Saripuddin dan Handayani (2017), yaitu antara lain: tingkat cita-cita yang tinggi, orientasi tugas/sasaran, usaha untuk maju, ketekunan, rekan kerja. Kelima indikator motivasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Tingkat cita-cita yang tinggi

Cita-cita yang tinggi seorang karyawan ini dimana seorang karyawan menginginkan apa yang mungkin dapat dicapai dengan usaha atau perjuangan karyawan sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja yang baik bagi perusahaan.

2. Orientasi tugas atau sasaran

Orientasi tugas yang diberikan ditunjukkan dengan fokus pada pekerjaan dan tanggung jawab para karyawan sehingga tercapai tujuan perusahaan.

3. Usaha untuk maju

Yaitu dimana seorang karyawan melakukan kegiatan atau tugas yang diberikan dengan maksimal untuk memperoleh tujuan yang diinginkan perusahaan.

4. Ketekunan

Ketekunan yang dimiliki oleh seorang karyawan sangatlah penting karena merupakan upaya berkesinambungan untuk mencapai tujuan tertentu tanpa mudah menyerah hingga meraih keberhasilan.

5. Rekan kerja

Dalam suatu organisasi atau dalam suatu perusahaan sangat penting untuk membangun hubungan baik dengan rekan kerja maupun dengan atasan, karena dengan adanya hubungan baik dapat memberikan kenyamanan bagi karyawan dalam bekerja sehingga dapat menghasilkan output yang tinggi.

2.2.4 Komitmen Organisasi

2.2.4.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan suatu perilaku karyawan yang berkaitan dengan kepercayaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi. Menurut Lapointe dan Vandenberghe (2018), berpendapat bahwa komitmen organisasional adalah konstruksi multifaset yang menangkap kekuatan dan sifat hubungan karyawan dengan organisasi. Hasil penelitian Mun dan Abdullah (2016) menyebutkan bahwa komitmen organisasional menjadi konsep sentral dalam mempelajari sikap dan perilaku kerja karyawan, dan berkorelasi dengan niat untuk meninggalkan organisasi

Mitchell dalam Rivai (2004:27) yang dikutip Nugroho et al. (2016:196) menyatakan bahwa “Komitmen organisasi merupakan loyalitas dan identifikasi

individu ter hadap organisasi”. Mereka mempunyai komitmen tinggi cenderung lebih bertahan dan rendah absensinya daripada yang komitmennya rendah.

Jadi secara keseluruhan komitmen organisasi merupakan suatu keadaan sejauh mana seorang pegawai memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuannya, dan berminat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut untuk menjaga kelangsungan organisasi tersebut.

2.2.4.2 Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut Ma'rufi dan Anam (2019) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan antara lain:

1. Faktor personal

Faktor personal ini meliputi usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian.

2. Karakteristik pekerjaan

Karakteristik pekerjaan ini misalnya, lingkungan jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.

3. Karakteristik struktur

Karakteristik struktur ini misalnya, besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerjaan dan tingkat pngendalian yang dilakukan terhadap karyawan.

4. Pengalaman kerja

Pengalaman kerja ini sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan dalam organisasi. Karena tingkat komitmen antara karyawan yang memang sudah puluhan tahun bekerja akan berbeda dengan karyawan yang baru saja bekerja.

2.2.4.4 Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Sopiah dalam Akbar et al. (2017), mengemukakan bahwa terdapat tiga indikator yang digunakan untuk mengukur komitmen organisasi karyawan, yaitu:

a. Kemauan karyawan

Kemauan karyawan dapat dikatakan sebagai suatu usaha atau niat baik karyawan untuk berinisiatif dalam menekuni pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan.

b. Kesetiaan karyawan

Kesetiaan karyawan dapat dikatakan sebagai suatu bentuk dari loyalitas karyawan yang menunjukkan jati diri dalam berupaya untuk mengembangkan organisasi dimana karyawan tersebut bekerja.

c. Kebanggaan karyawan

Kebanggaan karyawan dapat dikatakan sebagai suatu bentuk totalitas kerja atau prestasi kerja maksimal dalam upaya menunjukkan bahwa hasil kerjanya sudah mencapai apa yang diharapkan suatu perusahaan.

2.2.5 Kinerja Karyawan

2.2.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari kata dasar “kerja” yang berarti pelaksanaan, keberlangsungan, perbuatan dan prestasi. Kinerja merupakan perilaku dalam organisasi yang berhubungan dengan produksi barang ataupun penyampaian jasa. Kinerja dalam sebuah organisasi dapat dikatakan sebagai berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Adapun pendapat para ahli mengenai kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

Menurut Moehariono (2012) menyebutkan bahwa kinerja atau *performance* yaitu merupakan suatu gambaran mengenai tentang tingkat tercapainya suatu pelaksanaan program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan tujuan, sasaran, visi, dan misi organisasi yang telah dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Menurut Maharjan dalam penelitian Ichlapio (2020:119), kinerja adalah suatu hasil yang dicapai karena termotivasi dengan pekerjaan dan puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Tiap individu cenderung akan dihadapkan pada hal-hal yang mungkin tidak diduga sebelumnya di dalam proses mencapai kebutuhan yang diinginkan.

Sedangkan menurut Rivai dan Basri dalam penelitian Fransisca (2016:260), mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu fungsi motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan ketrampilan seseorang

tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan di kerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Berdasarkan definisi para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil secara kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepada karyawan tersebut.

2.2.5.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Keith Davis dalam Anwar prabu Mangkunegara (2011:67) bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

1. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*Ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + Skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ rata-rata (IQ 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man on the right place, the right man on the right job*).

2. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja yang maksimal.

2.2.5.3 Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja merupakan kunci untuk mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Penilaian kinerja berfungsi untuk memberikan informasi kepada perusahaan mengenai kinerja para karyawannya dalam hal mempertahankan atau memperbaiki kinerja karyawan.

Penilaian Kinerja adalah keahlian yang sulit dan sangat penting dari penyelia. Sumber daya manusia selalu melakukan penilaian yang sesungguhnya dan seorang penyelia yang menilai karyawannya terlalu tinggi atau rendah, berarti melakukan perbuatan yang merugikan karyawan, perusahaan dan dirinya sendiri (Ichlapio, 2020).

Menurut Mondy (2008), seseorang yang mengamati setidaknya sampel yang representatif dari kinerja pekerja biasanya memiliki tanggung jawab untuk mengevaluasi kinerja karyawan. Orang tersebut seringkali adalah atasan langsung karyawan. Namun, sebagaimana didiskusikan sebelumnya sesuai kebijakan yang ada pada perusahaan.

Menurut Bintoro dan Darmayanto (2017) mengemukakan ada beberapa tujuan dari penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan penetapan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauhmana karyawan bisa sukses dalam pekerjaan.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan didalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan peralatan kerja.
5. Sebagai indikator untuk mengetahui kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada didalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan performance kerja yang lebih baik.
7. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan (*supervisor, managers, admimistrator*) untuk mengobservasi perilaku bawahan (*subordinate*) supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.
8. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan masa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
9. Sebagai criteria dalam menentukan seleksi penempatan karyawan.

10. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.

2.2.5.4 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Dharma dalam Liah (2016), Indikator untuk mengukur kinerja karyawan ada tiga, yaitu: kuantitas, kualitas, ketepatan waktu. Indikator dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kuantitas

Kuantitas merupakan seberapa banyak jumlah unit yang dihasilkan dalam produksi, seberapa jumlah siklus aktivitas yang dapat diselesaikan oleh karyawan.

2. Kualitas

Kualitas kerja yang dihasilkan dapat diukur dari prestasi karyawan terhadap seberapa seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan yang ditentukan sesuai dengan keterampilan dan kemampuan karyawan.

3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu merupakan suatu aktivitas yang dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan adalah kemampuan pemimpin untuk menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi yang realistis, dapat dipercaya, atraktif tentang masa depan bagi suatu organisasi atau unit organisasional yang terus bertumbuh dan meningkat sampai saat ini. Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi hasil kinerja perusahaan, sebab kepemimpinan merupakan aktivitas utama yang berhubungan dalam pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Juned et al. (2016) menyatakan bahwa ada pengaruh signifikan antara variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Samarinda. Bonaparte do Rêgo et al. (2017) menyatakan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan nilai sebesar 0,000. Nilai tersebut berarti bahwa kepemimpinan di Direktorat Jendral Administrasi dan Keuangan, Kementrian Estatal Timor Leste tersebut baik, hal tersebut berpengaruh signifikan atau memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Adapun penelitian lainnya yang dilakukan oleh Muizu et al. (2019); Isvandiari & Al Idris (2018), juga menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.3.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi yang dimiliki karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dicapai pada pekerjaan. Motivasi merupakan dorongan seseorang untuk

melakukan tindakan agar dapat mencapai kearah yang diinginkan dan apabila karyawan diberikan motivasi yang positif oleh pimpinan, maka karyawan akan merasa dihargai sehingga dalam bekerja karyawan akan merasa senang dan lebih giat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Wijaya, Oei dan Zaroni (2016) menyatakan bahwa motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sinar Sosro Pabrik Bali. Hal ini berarti semakin termotivasi karyawan maka akan menciptakan hubungan yang baik antar karyawan PT. Sinar Sosro Pabrik Bali akan meningkat. Saputri & Andayani (2018) menyatakan variabel motivasi kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Adapun penelitian lainnya yang dilakukan oleh Rozalia (2015); Ainanur dan Tirtayasa (2018), juga menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.3 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen organisasi merupakan sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu atau pegawai mengenal dan terikat pada organisasinya. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki seorang karyawan maka akan menghasilkan hasil kerja yang maksimal sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Nugroho et al. (2016) menyatakan bahwa Komitmen Organisasi (X1) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan

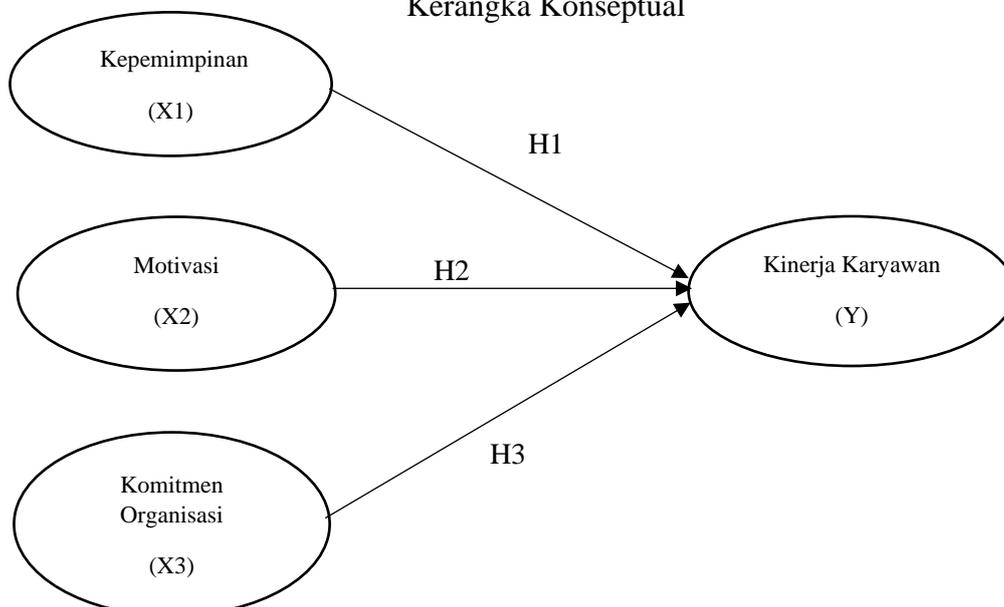
terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hal ini dibuktikan dengan hasil uji t yaitu thitung 3,866 > ttabel 2,003. Menurut Santris (2019) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan koefisien regresi (Pengaruh Langsung) sebesar 0,309. Adapun hasil penelitian yang dilakukan oleh Sapitri & Suryalena (2016); Akbar et al. (2017); Muis et al. (2018), juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.4 Kerangka Konseptual

Pada penelitian ini, peneliti akan mengkaji dengan judul Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi PT. Trias Sentosa Tbk. Dimana variabel independennya yaitu Kepemimpinan yang diasumsikan sebagai X1, Motivasi diasumsikan sebagai X2, dan Komitmen Organisasi diasumsikan sebagai X3. Sedangkan variabel dependennya yaitu Kinerja Karyawan yang diasumsikan sebagai Y. Kerangka konseptual yang mendasari penelitian ini digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1

Kerangka Konseptual



2.5 Hipotesis

Hipotesis merupakan sebuah jawaban sementara dari permasalahan dalam penelitian yang dikarenakan jawaban yang disajikan masih berdasarkan teori dan belum diuji lapangan (Sugiyono, 2017). Berdasarkan pada latar belakang dan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Diduga bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT. Trias Sentosa, Tbk.

H2: Diduga bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT. Trias Sentosa, Tbk.

H3: Diduga bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT. Trias Sentosa, Tbk.