BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

Kajian pustaka pada dasarnya membahas teori-teori, gagasan, dan konsep yang dihubungkan satu sama lain melalui hipotesis tentang hubungan yang diharapkan. Pada bab ini, peneliti akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi dan akan dijadikan sebagai landasan teori dalam melaksanakan penelitian. Disesuaikan dengan permasalahan yang di angkat dalam penelitian ini yaitu *locus of control,* motivasi dan kinerja karyawan. Adanya landasan teori ini merupakan ciri bahwa penelitian ini merupakan penelitian secara ilmiah dalam mendapatkan data. Selain itu, dengan kajian pustaka ini penelitian dapat mengemukakan secara menyeluruh teori-teori yang signifikan dengan variabel permasalahan yang terjadi.

Teori-teori yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari studi ilmiah yang relevan dari berbagai literatur dan sumber, termasuk artikel, jurnal, buku, dan dokumen lainnya yang berhubungan dengan subjek penelitian. Grand Theory dalam penelitian ini adalah manajemen, yang mencakup pemahaman tentang manajemen, fungsinya, dan elemennya. Middle Theory dalam penelitian ini merupakan manajemen sumber daya manusia, yang mencakup pemahaman tentang manajemen sumber daya manusia,

fungsinya, dan tujuan sumber daya manusia. Dan applied theory dalam penelitian ini adalah *Locus of control*, Motivasi dan Kinerja karyawan.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2019) mengemukakan bahwa Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapaisuatu tujuan tertentu Berdasarkan beberapa definisi manajemen dari para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses penggunaan sumber daya organisasi dan sumber daya lainnya secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi yang telah di tetapkan.

Menurut John F. Mee dikutip dari (Aditama, 2020),

> *"Management is the art of achieving maximum results with minimum effort in order to achieve prosperity for both leaders, workers and society."*

Sedangkan menurut Ghosh (2021:2)

> "*a process, a systematic way of doing things. Four management functions included in this process are planning, organizing, directing and controlling"*

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Imbron & Pamungkas (2021) mengatakan bahwa : "Manajemen adalah ilmu dan seni yang melakukan proses pencapaian tujuan dengan pemanfaatan sumber daya yang ada di dalam organisasi secara efisien dan efektif. Terdapat unsur-

unsur yang disebut dengan 6M, yaitu men, money, method, materials, machines, dan market. Unsur-unsur ini saling berinteraksi untuk mencapai tujuan organisasi"

Menurut Griffin et.al (2020:13)

"the set of organizational activities directed at attracting, developing, and maintaining an effective workforce"

Menurut Edison Emron, dkk, (2020) mengatakan bahwa :

"Human resource management is an organization that focuses on maximizing the potential of employees and members through various strategic approaches to improve employee performance optimize organizational goals".

2.1.2.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Berdasarkan pendapat dari Putri & Maralis (2019) mengenai manajemen sumber daya manusia bahwa: "Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bentuk pendayagunaan, pengembangan, dan penilaian individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Ini juga mencakup pemberian balas jasa yang sesuai. Pengelolaan yang efektif bertujuan untuk memaksimalkan potensi setiap anggota organisasi"

Menurut Dessler (2020:3)

"Human resource management (HRM) is the process of acquiring, training, appraising and compensating employee and of attending to their labor relations, health and safety, and fairness concerns"

Sedangkan menurut Moses N.Kinggudu (2022)

Human resource management is the develop and utilization of personnel for the effective achievement of individual organizational, community, national and international goals and objectives"

2.1.2.2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan dari Manajemen Sumber Daya Manusia (Ichsan, Nasution, &SInaga, 2021) adalah sebagai berikut.

1. Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semuajabatan dalam perusahaan.
2. Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehinggasetiap pekerjaannya ada yang mengerjakan.
3. Menghindari terjadinya konflik dalam pelaksanaan tugas.
4. Mempermudah koordinasi, integrase dan sinkronasi (KIS) sehinggaproduktivitas kerja meningkat.
5. Menjadi dasar dalam penilaian karyawan.
6. Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan.
7. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutase (*vertical* atau horizontal)
8. Menghindari kekurangan dan kelebihan karyawan.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa tanggung jawab manajemen sumber daya manusia mempunyai peran penting dalam rangka mendukung pencapaian tujuan organisasi. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung pada manusia yangmengelola organisasi itu.

Oleh karena itu, karyawan harus dikelola dengan baik sehingga dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan dari organisasi yang telah ditentukan.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan tujuan utama sumber daya manusia yaitu untuk meningkatkann kontribusi karyawan terhadap organisasi tersebut. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung kepada SDM yang mengelola suatu organisasi tersebut.

2.1.2.3. Fungsi Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi merupakan kegiatan pokok yang dilakukan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Setiap karyawan pada hakikatnya melakukan dua fungsi, pertama yaitu fungsi manajerial dimana kegiatan-kegiatan dilakukan dengan pekerjaan pikiran atau menggunakan pikiran (mental), dan yang kedua yaitu fungsi operatif (teknis), dimana kegiatan-kegiatan dilakukan dengan fisik. Menurut Hasibuan (2019: 22) menyatakan bahwa fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Fungsi manajerial
    a. Perencanaan (Planning)

        Perencanaan (human resources planning) adalah kegiatan merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam membantu mewujudkan tujuan.

    b. Pengorganisasian *(Organizing)*

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasinya dalam bagan organisasi.

c. Pengarahan (*Actuating)*

Pengarahan yaitu tindakan yang mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

d. Pengendalian *(Controlling)*

Pengendalian adalah kegiatan kontrol/evaluasi yang beruguna untuk memastikan bahwa apa yang sudah direncanakan, disusun, dan dijalankan dapat berjalan sesuai dengan prosedur, dengan kata lain sebagai monitor kemungkinan ditemukannya penyimpangan.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan (*Procurement)*

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan indikasi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

b. Pengembangan *(Development)*

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan agar dapat menjalankan tugas dengan baik.

c. Kompensasi*(Compensasion)*

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung baik metreial maupun non material yang adil dan layak kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikannya kepada organisasi.

d. Integrasi *(Integration)*

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan, fungsi ini merupakan usaha memperoleh keamanan, dan kenyamanan karyawan, perusahaan, dan masyarakat.

e. Pemeliharaan *(Maintanance)*

Pemeliharaan karyawan adalah kegiatan untuk meningkatkan dan memelihara atau mempertahankan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, secara berkesinambungan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai purna bakti.

f. Kedisiplinan *(Discipline)*

Kedisiplinan merupakan kunci terwujudnya tujuan, Kedisiplinan adalah kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan normanorma sosial.

g. Pemberhentian *(Separation)*

Pemberhentian adalah pemutusan hubungan kerja seseorang dari suatu organisasi. Biasanya disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Berdasarkan fungsi manajemen sumber daya manusia dapat dipahami bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai dua fungsi, yakni fungsi manajerial dan fungsi operasional. Melalui kedua fungsi ini, kegiatan manajemen sumber daya manusia ini mengusahakan agar tujuan individual, organisasi maupun masyarakat dapat tercapai.

2.1.3 Pengertian *Locus Of Control*

Locus of control merupakan salah satu variabel kepribadian yang didefinisikan sebagai keyakinan individu terhadap mampu tidaknya mengontrol nasibsendiri. Dalam *Locus of control* dibagi menjadi dua bagian yaitu:

1. *Locus of control* internal
2. *Locus of control* eksternal

Untuk memperjelas pengertian beberapa definisi *Locus of control* antara lain: *Locus of control* (pusat kendali) pertama kali dikemukakan oleh Rotter, seorang ahli teori pembelajaran sosial. *Locus of control* merupakan salahsatu variabel kepribadian (personility), yang didefinisikan sebagai keyakinan individuterhadap mampu tidaknya mengontrol nasib (destiny) sendiri. Individu yang memiliki keyakinan bahwa nasib dalam kehidupannya berada dibawah kontrol dirinya, dikatakan individu tersebut memiliki internal *locus of control*. Sementara individuyang memiliki keyakinan bahwa lingkunganlah yang mempunyai kontrol terhadap nasib atau yang terjadi dalam

kehidupannya dikatakan individu tersebut memiliki external *Locus of control* (Suprayogi, 2021).

> Douglas G. Long (2019:13)
>
> *locus of control. Lehrer's work was very helpful in this understanding. In The Success Zone6 we combined our education research with concepts such as those developed by Lehrer as a way of explaining what we called the 'red zone'-'blue*
>
> Steve Nowicki et al (2021:101)
>
> *locus of control, agency, and offending, understanding and influencing an individual's Locus of control orientation are particularly important in forensic settings. The things that incarcerated individuals are able to control*

2.1.3.1 Jenis Jenis *Locus Of Control*

Menurut Kreitner dan Kinichi (2019) yang dialih bahasakan oleh BiroBahasa Alkemis menyatakan bahwa *Locus of control* dibagi menjadi 2 yaitu:

1. Lokus kontrol internal (*Internal Locus of control*)

   Keyakinan bahwa seseorang mengendalikan peristiwa dan konsekuensi yang mempengaruhi hidup seseorang. Misalnya, suatu "internal" cenderungmengacu pada hasil-hasil positif seperti lulus ujian berdasarkan pada kemampuan. Oleh karena itu suatu "internal" cenderung menyalahkan peristiwa negatif, seperti gagal dalam ujian karena definisi personal bukangiat belajar.

2. Lokus kontrol eksternal (*External Locus of control*),

   Cenderung menyerahkan hasil-hasil yang penting dalam hidup mereka pada sebab-sebab yang berkaitan dengan lingkungan, seperti keberuntungan atau nasib.

Dalam pengkajian studi yang terkait dengan hal tersebut, menemukan bahwa kepribadian proaktif berkitan secara positif dengan keberhasilan individu, tim, dan organisasi.

Sedangkan menurut Crider dan Ghufron (2020) menyebutkan ada 2 (dua) jenis *Locus of control* yaitu sebagai berikut :

1. *Locus of control Internal*

   Locus of control internal mencirikan seseorang memiliki keyakinan bahwa mereka bertanggung jawab atas perilaku kerja mereka di organisasi.

2. *Locus of control Eksternal*

   Locus of control Eksternal mencirikan individu yang mempercayai bahwa perilaku kerja dan keberhasilan tugas mereka lebih dikarenakan faktor di luar diri yaitu organisasi.

2.1.3.2 Karakteristik *Locus Of Control*

Menurut Mochammad Munir Rachman, (2023) *Locus of control* terbagidua bagian, internal dan eksternal diantaranya sebagai berikut:

1. Pusat Kendali Internal
   a. Suka bekerja keras
   b. Memiliki insiatif yang tinggi
   c. Selalu berusaha untuk menemukan pemecahan masalah

d. Selalu mencoba untuk berfikir seefektif mungkin

e. Selalu mempunyai persepsi bahwa usaha harus dilakukan jika ingin berhasil

2. Pusat Kendali Eksternal

a. Kurang memiliki inisiatif

b. Mudah menyerah, kurang suka berusaha karena mereka percaya bahwa faktor luarlah yang mengontrol.

c. Kurang mencari informasi

d. Mempunyai harapan bahwa ada sedikit korelasi antara usaha dankesuksesan.

e. Lebih mudah dipengaruhi dan tergantung pada petunjuk orang lain

2.1.3.3 Dimensi dan Indikator Locus Of Control

Menurut Stephen P Robbins and Timothy A Judge (2019) menjelaskan *Locus of control* memiliki dua dimensi, yaitu :

1. *Locus of control* internal

Keyakinan bahwa keberhasilan yang diraih sebanding dengan usaha yang mereka lakukan dan sebagian besar dapat mereka kendalikan. Indikatornya ialah :

a. Suka bekerja keras

b. Memiliki inisiatif yang tinggi

c. Selalu berusaha menemukan pemecahan masalah

d. Berpikir selektif

e. Mempunyai presepsi bahwa usaha harus dilakukan jika ingin berhasil

2. *Locus of control* eksternal

Individu dengan *Locus of control* eksternal memiliki keyakinan bahwa tindakan mereka memiliki sedikit dampak bagi keberhasilan/kegagalan mereka, dan sedikit yang dapat mereka lakukan untuk merubahnya. Indikatornya ialah :

a. Kurang berinisiatif
b. Mempunyai presepsi bahwa ada hubungan antara usaha dan kesuksesan.
c. Kurang suka dalam berusaha

2.1.4 Motivasi

Menurut Hasibuan yang dikutif oleh Putra et al., (2021), Motivasi sebagai pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja kepada pegawai agar mereka dapat bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya mencapai kepuasan.

Johnmarshall Reeve (2019: 42)

"motivation researchers realized that-egads! -they were asking and pursuing the wrong question. The question of the insti- gation of behavior presumes a passive and biologically regulated organism; that is, one who is asleep and upon"

Sedangkan menurut Robbins, (2019) menyatakan bahwa:

"Motivation is a person's willingness to expend a level of effort to meet individual needs."

2.1.4.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi merupakan suatu bentuk pendorong atau penggerak bagiseseorang untuk berusaha keras mencapai atau mendapatkan apa yang ingin dicapai. Seseorang yang tidak termotivasi, hanya memberikan upaya minimum dalam hal bekerja. Konsep motivasi, merupakan sebuah konsep penting studitentang kinerja individual. Dengan demikian motivasi berarti pemberian motiv atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Dapat juga dikatakan bahwa motivasi adalah faktor yang mendorong orang unruk bertindak dengan cara tertentu.

Menurut Cropley A.J (2019:10) menyatakan bahwa:

"Motivation is Goal to be achieved through a certain behavior."

Menurut Victor H.Vroom (2020:168) menyatakan bahwa:

"Motivation as an alternative choice of a process that is controlled by the individual himself based on estimates of how good the expected results are,

Berdasarkan pada definsi diatas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu proses yang mendorong dan menggerakan seseorang agar mau bekerjasama, senang hati dan sungguh-sungguh sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi dapat tercapai.

2.1.4.2 Tujuan Motivasi

Tujuan motivasi menurut Malayu S.P Hasibuan (2019:146) yaitu sebagai berikut:

a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
c. Memeprtahankan kesetabilan karyawan perusahaan
d. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
e. Mengefektifkan pengadaan karyawan
f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
g. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan
h. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

2.1.4.3 Teknik Teknik Motivasi

Menurut Mangkunegara (2019:78) ada beberapa teknik untuk memotivasi kerja pegawai, antara lain sebagai berikut:

1. Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai

   Pemenuhan kebutuhan karyawan merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja. Kita tidak mungkin dapat memotivasi kerja karyawan tanpa memperhatikan apa yang dibutuhkan. Abraham Maslow mengemukakan hierarki kebutuhan pegawai sebagai berikut :

   a. Kebutuhan fisiologis
   b. Kebutuhan rasa aman

c. Kebutuhan sosial atau rasa memiliki

d. Kebutuhan aktualisasi diri

2. Teknik komunikasi persuasive

Teknik komunikasi persuasif merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstralogis. Teknik ini dirumuskan dalam "AIDDAS".

A = *Attention (*perhatian)

I = Interest (minat)

D = *Desire* (hasrat)

D = *Decision* (keputusan)

A = *Action* (aksi/ tindakan)

S = *Satisfaction* (kepuasan)

Pertama kali pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja. Jika telah timbul minatnya, maka tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin. Dengan demikian, pegawai akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

2.1.4.4 Teori Teori Motivasi

Terdapat beberapa teori mengenai motivasi, dalam penelitian ini penulis menggunakan teori dari Malayu S.P Hasibuan (2019:152) yang mengatakan bahwa

teori-teori motivasi diklasifikasikan/ dikelompokkan atas :

1. Teori Kepuasan *(Content Theory)*

Teori kepuasan mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak serta berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikanperilakunya. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang memuaskan seseorang dan apa yang mendorong semangat bekerja seseorang. Hal yang memotivasi semangat kerja seseorang adalah untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasan baik materiil maupun nonmateriil yang diperolehnya sebagai imbalan balas jasa dari jasa yang diberikannya kepada perusahaan. Apabila materiil dan nonmateriil yang diterimanya semakin memuaskan, semangat kerja seseorang akan semakin meningkat. Jadi pada dasarnya teori ini mengemukakan bahwa seseorang akan bertindak atau semangat bekerja untuk dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya (inner needs-nya). Semakin tinggi standar kebutuhan yang diinginkan, semakin giat orang itu bekerja. Penganut-penganut teori motivasi kepuasan, antara lain adalah sebagai berikut:

- Teori Motivasi Klasik

Frederik Winslow Taylor mengemukakan teori motivasi klasik atau teori motivasi kebutuhan tunggal. 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 bekerja giat, bilamana ia mendapat imbalan materi yang mempunyai kaitan dengan tugas-tugasnya. Manajer menentukan bagaimana tugas dikerjakan dengan menggunakan sistem insentif untuk memotivasi para pekerja. Semakin banyak mereka berproduksi, semakin besar penghasilan mereka.

a. *Maslow's Need Hierarchy Theory*

Menurut Maslow kebutuhan manusia tersusun dalam suatu jenjang/ hierarki yaitu:

1) Kebutuhan akan Fisiologi *(Physiological Need)*

Yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Yang termasuk kedalam kebutuhan ini adalah kebutuhan makan, minum, perumahan, udara dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku atau bekerja giat.

2) Kebutuhan Rasa Keamanan *(Safety Needs*)

Yaitu kebutuhan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan

3) Kebutuhan Akan Sosialisasi *(Social Needs or Affiliation)*

Adalah kebutuhan sosial, teman, afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam pergaulankelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya.

4) Kebutuhan Penghargaan *(Esteem Needs)*

Adalah kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan sertapenghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya.

5) Kebutuhan Aktualisasi Diri *(Self Actualization)*

Kebutuhan Aktualisasi Diri adalah kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapaiprestasi kerja yang sangat memuaskan/ luar biasa.

c. Hezberg's Two Factor Theory

Menurut Herzberg, orang menginginkan dua macam faktor kebutuhan, yaitu:

1) Kebutuhan akan kesehatan atau kebutuhan akan pemeliharaan atau *maintenance factors. Maintenance factors* (faktor pemeliharaan) berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman dan kesehatan badaniah.

2) Faktor pemeliharaan menyangkut kebutuhan psikologis seseorang. Kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi instrinsik, kepuasan pekerjaan (*job content*) yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi pekerjaan yang baik. Menurut Herzberg cara terbaik untuk memotivasi karyawan adalah denganmemasukkan unsur tantangan dan kesempatan guna mencapai keberhasilan dalam pekerjaan mereka.

d. Teori X dan Teori Y

Menurut teori X (teori tradisional) ini untuk memotivasi karyawan harus dilakukan dengan cara pengawasan yang ketat, dipaksa dan diarahkan supaya mereka mau bekerja sungguh-sungguh. Jenis motivasi yang diterapkan adalah cenderung kepada motivasi negatif yakni dengan menerapkan hukuman yang tegas. Tipe kepemimpinan teori X adalah otoriter sedangkan gaya kepemimpinannya berorientasi pada prestasi kerja. Menurut teori Y (teori demokratik) ini untuk memotivasi karyawanhendaknya dilakukan dengan cara peningkatan partisipasi karyawan, kerja sama dan keterikatan pada keputusan. Tegasnya, dedikasi dan partisipasi akan lebih menjamin tercapainya sasaran. Jenis motivasi yang diterapkan adalah motivasi positif, sedangkan tipe kepemimpinannya adalah kepemimpinan partisipatif.

e. Mc. Clelland's Achievement Motivation Theory

Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yangtersedia. Energi akan dimanfaatkan oleh karyawan karena didorong oleh kekuatan motif dan kebutuhan dasar yang terlibat, harapan keberhasilannya dan nilai insentif yang terlekat pada tujuan. Hal-hal yang memotivasi seseorang adalah sebagai berikut:

1. *Need for Achievement* (kebutuhan akan prestasi)

   Kebutuhan akan prestasi merupakan daya penggerak yang

memotivasisemangat kerja seseorang. Karena itu, kebutuhan akan prestasi akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreatifitas dan mengerahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal.

2. *Need for Affiliation* (kebutuhan akan afiliasi)

   Kebutuhan akan afiliasi menjadi daya penggerak yang akan memotivasisemangat bekerja seseorang. Oleh karena itu, kebutuhan akan afiliasi iniyang merangsang gairah bekerja karyawan karena setiap orang menginginkan hal-hal berikut ini :

   a. Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain dilingkungan iatinggal dan bekerja (*sense of belonging*).
   b. Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusiamerasadirinya penting (*sense of importance*)
   c. Kebutuhanakan perasaan maju dan tidak gagal (*senseofachievement*)
   d. Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*).

3. *Need for Power* (kebutuhan akan kekuasaan)

   Kebutuhan akan kekuasaan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja karyawan. Kebutuhan akan kekuasaan akan merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan serta mengerahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik. Ego manusia ingin lebih berkuasa dari manusia lainnya akan menimbulkan

persaingan. Persaingan ditumbuhkan secara sehat oleh manajer dalam memotivasi bawahannya, supaya mereka termotivasiuntuk bekerja giat.

f. Teori Motivasi *Claude S. George*

Teori ini mengemukakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana di lingkungannya bekerja, yaitu seperti

a. Upah yang adil dan layak
b. Kesempatan untuk maju/promosi
c. Pengakuan sebagai individu
d. Keamanan kerja
e. Tempat kerja yang baik
f. Penerimaan oleh kelompok
g. Perlakuan yang wajar
h. Pengakuan atas prestasi

2. Teori Motivasi Proses (*Process Theory*)

Teori motivasi proses pada dasarnya berusaha menjawab pertanyaan bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara dan menghentikan perilaku individu agar setiap individu bekerja sesuai dengan keinginan manajer. Apabila diperhatikan secara mendalam, teori ini merupakan proses sebab dan akibat bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang akan diperolehnya. Jika bekerja baik saat ini, hasilnya akan diperoleh baik untuk hari esok. Jadi, hasil yang akan dicapai tercermin pada bagaimana proses kegiatan yang dilakukan seseorang. Yang

termasuk kedalam teori motivasi proses adalah sebagai berikut:

a. Teori harapan (*expectancy theory*)

Teori harapan ini dikemukakan oleh Victor Vroom. Vroom mendasarkan teorinya pada tiga konsep penting yaitu:

1. Harapan (*expectancy),* Harapan adalah suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku.
2. Nilai (*valence*), Nilai adalah akibat dari perilaku tertentu mempunyai nilai/ martabattertentu (daya atau nilai memotivasi) bagi setiap individutertentu.
3. Pertautan (*instrumentality*), Pertautan adalah persepsi dari individu bahwa hasil tingkat pertamaakan dihubungkan dengan hasil tingkat kedua.

b. Teori keadilan (*equaty theory)*

Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Jadi atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara objektif (baik/ salah), bukan atas suka/ tidak suka (*like or dislike*)

3. Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*)

Teori ini didasarkan atas hubungan sebab dan akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Misalnya, promosi tergantung dari prestasi yang selalu dapat dipertahankan. Bonus kelompok tergantung pada tingkatproduksi kelompok. Sifat ketergantungan tersebut bertautan dengan hubungan antara perilaku dan kejadian yang mengikuti perilaku itu. Teori pengukuhan terdiri dari dua jenis, yaitu

sebagai berikut :

a. Pengukuhan positif (*positive reinforcement*) yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi apabila pengukuh positif diterapkan secara bersyarat.
b. Pengukuhan negatif (*negative reinforcement*) yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi apabila pengukuh negatif dihilangkan secara bersyarat.

2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Motivasi

Menurut Maslow's Need Hierarchy dalam Risky Nur Adha (2019), ada lima indikator motivasi , yaitu:

1. Kebutuhan Fisik

   Kebutuhan akan fasilitas penunjang yang dapat diakses di tempat kerja fasilitas pendukung, misalnya, untuk mempercepat penyelesaian tugas kantor

   a. Kebutuhan Keselamatan
   b. Kebutuhan keamanan

2. Kebutuhan Rasa Aman

   Rasa aman fisik, stabilitas, ketergantungan, perlindungan, dan kebebasan dari rasa mengancam seperti takut, cemas, dan bahaya.

   a. Keamanan fisik
   b. Keamanan kesehatan

3. Kebutuhan Sosial

Kebutuhan ini harus dipenuhi melalui hubungan sosial, seperti interaksi yang baik antar sesama.

a. Keterlibatan dalam komunitas

b. Rasa dihargai dan diterima

4. Kebutuhan akan Penghargaan

Kebutuhan akan penghargaan atas apa yang telah mereka lakukan adalah penting

a. Kebutuhan untuk diakui

b. Keinginan untuk prestasi

5. Kebutuhan untuk dorongan untuk mencapai tujuan

Ada kebutuhan untuk dorongan dari pimpinan untuk mencapai tujuan.

a. Motivasi internal

b. Kesiapan untuk menghadapi tantangan

2.1.5 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan suatu bentuk dari keberhasilan yag dicapai oleh individu dalam melaksanakan pekerjaannya. Peningkatan kinerja karyawan akan memberikan dapak baik bagi kemajuan perusahaan untuk bertahan dalam ketatnya persaingan bisnis yang berubah-ubah. Oleh karena itu, upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan dalam manajemen, karena kualitas kinerja sumber daya manusia yang baik akan membawa keberhasilan tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Karyono & Gunawan (2021) Kinerja merupakan sebuah hasil kerja dari seseorang pekerja, keseluruhan proses dari sebuah organisasi atau manajemen yang dimana hasil dari pekerjaaan tersebut dapat ditunjukan secara konkrit, dapat diukur dan dapat dibandingkan dengan hasil kerja sebelumnya atau standar yang telah ditentukan.

Paul Hersey and Kenneth Blanchard, (2020)

"Employee performance is the result of work in terms of quality and quantity achieved by an employee in carrying out tasks according to the responsibilities they carry out."

Menurut John Miner, (2019:28)

“Performance is the level of success of an employee in carrying out work in out the tasks assigned to him based on skills, experience and sincerity as well as time.”

2.1.5.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Tercapaianya Karyawan

Dalam pelaksanaannya tidak selamanya bahwa kondisi kinerja karyawan sesuai dengan apa yang diinginkan oleh karyawan itu sendiri ataupun organisasi. Akan terdapat beberapa masalah yang memengaruhi kinerja baik kinerja organisasi maupun kinerja individu. Sebaiknya seorang pemimpin harus terlebih dahulu mengkaji faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawannya.

Menurut Kasman (2021) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja baikhasil

maupun perilaku kerja adalah sebagai berikut:

1. Kempampuan dan keahlian

   Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Artinya karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja baik pula, demikian pula sebaliknya bagi karyawan yang tidak memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaannya secara benar, maka akan memberikan hasil yangkurang baik pula, yang pada akhirnya akan menunjukkan kinerja yang kurang baik. Dengan demikian kemampuan dan keahlian akan memengaruhi kinerja seseorang.

2. Pengetahuan

   Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya. Artinya dengan mengetahui pengetahuan tentang pekerjaan akan memudahkan seseorang untukmelakukan pekerjaannya, demikian pula sebaliknya jika karyawan tidak atau kurang memiliki pengetahuan tentang pekerjaannya, maka pasti akanmengurangi hasil atau kualitas pekerjaannya yang pada akhirnya akan memengaruhi kinerja. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengetahuan tentangpekerjaan memengaruhi kinerja.

3. Rancangan kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan menilik rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar. Sebaliknya jika suatu pekerjaan tidak memiliki rancangan pekerjaan yang baik maka akan sulit untuk menyelesaikan pekerjaannya secara cepat dan benar. Pada dasarnya rancangan pekerjaan diciptakan untuk memudahkan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Dengan demikian, rancangan pekerjaan akan mampu meningkatkan kinerja karyawannya. Demikian pula sebaliknya dengan perusahaan yang tidak memiliki rancangan pekerjaan yang kurang baik akan sangat memengaruhi kinerja karyawannya. Degan demikian, rancangan pekerjaan akan memengaruhi kinerja seseorang.

4. Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Seseorang yang memilki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaanya juga baik. Demikian pula sebaliknya bagi karyawan yang memiliki kepribadian atau karakter yang buruk, akan bekerja secara tidak sungguh-sungguh dan kurang bertanggung jawab dan pada akhirnya hasil pekerjaanya pun tidak atau kurang baik dan tentu saja hal ini akan memengaruhi kinerja yang ikut buruk pula. Artinya bahwa kepribadian atau karakter akan memengaruhi kinerja.

5. Motivasi kerja

   Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik, pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang akan menghasilkan kinerja yang baik, demikian pula sebaliknya jika karyawan tidak terdorong atau terangsang untuk melakukan pekerjaanya maka hasilnya akan menurunkan kinerja karyawan itu sendiri. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi memengaruhi kinerja seseorang. Makin termotivasi seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan maka kinerjanya akan meningkat, demikian pula sebaliknya makin tidak termotivasi seseorang untuk melakukan pekerjaannya, maka kinerjanya akan turun.

6. Kepemimpinan

   Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugasdan tanggung jawab yang diberikannya. Sebagai contoh perilaku pemimpin yang menyenangkan, mengayomi, mendidik dan membimbing tentu akanmembuat karyawan senang dengan mengikuti apa yang diperintahkan oleh atasannya. Hal ini tentu akan dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Demikian pula jika perilaku pemimpin yang tidak menyenangkan, tidak mengayomi, tidak mendidik

dan tidak membimbing akan menurunkan kinerja bawahannya. Jadi dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan memengaruhi kinerja.

7. Gaya Kepemimpinan

   Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. Sebagai contoh gaya atau sikap seorang pemimpin yang demokratis tentu berbeda dengan gaya pemimpin yang otoriter. Dalam praktiknya gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan sesuai dengan kondisi organisasinya. Misalnya untuk organisasi tertentu dibutuhkan gaya otoriter atau demokratis, dengan alasan tertentu pula. Gaya kepemimpinan atau sikap pemimpin ini dapat memengaruhi kinerja karyawan.

8. Budaya Organisasi

   Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimilikioleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma- norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi. Kepatuhan anggota organisasi untuk menuruti atau mengikuti kebiasaan atau norma ini akan memengaruhi seseorang atau kinerja organisasi. Demikian pula jika tidak mematuhi kebiasaan atau norma-norma maka akan menurunkan kinerja. Dengan demikian budaya organisasi memengaruhi kinerja karyawan.

9. Kepuasan Kerja

   Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan seseorang sebelum dan

setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaanya pun akan berhasil baik. Demikian pula jika seseorang tidak senang atau gembira dan tidak suka atas pekerjaannya, maka akan ikut memengaruhi hasil kerja karyawan. Jadi dengan demikian kepuasan kerja dapat memengaruhi kinerja.

10. Lingkungan Kerja

    Merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, *layout*, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik, karena bekerja tanpa gangguan. Namun sebaliknya jika suasana atau kondisi lingkungan kerja tidak memberikan kenyamanan atau ketenangan, maka akan berakibat suasana kerja menjadi terganggu yang pada akhirnya memengaruhinya dalam bekerja. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja memengaruhi kinerja seseorang.

11. Loyalitas

    Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh, sekalipun perusahaannya dalam kondisi yang kurang baik. Karyawan yang setia juga dapat dikatakan karyawan tidak membocorkan apa yang

menjadi rahasia perusahaannya kepada pihak lain. Karyawan yang setia atau loyal tentu akan dapat mempertahankan ritme kerja, tanpa tergangguoleh godaan dari pihak pesaing. Loyalitas akan terus membangun agar terus berkarya menjadi lebih baik dengan merasa bahwa perusahaan seperti miliknya sendiri. Pada akhirnya loyalitas akan memengaruhi kinerja karyawan.

12. Komitmen

    Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya. Atau dengan kata lain komitmenmerupakan kepatuhan untuk menjalankan kesepakatan yang telah dibuat. Dengan mematuhi janji atau kesepakatan tersebut membuatnya berusaha untuk bekerja dengan baik dan merasa bersalah jika tidak dapat menepati janjiatau kesepakatan yang telah dibuatnya. Pada akhirnya kepatuhannya untuk melaksanakan janji atau kesepakatan yang telah dibuatnya akan memengaruhikinerjanya. Jadi komitmen dapat memengaruhi kinerja seseorang.

13. Disiplin Kerja

    Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Karyawan yang disiplin akan memengaruhi kinerja.

Oleh karea itu, untuk meningkatkan kinerja karyawan harus diperhatikan faktor-faktor yang menjadi penyebabnya seperti yang telah disebutkan di atas secara keseluruhan. Yang berarti masing-masing variabel akan memberikan kontribusi tersendiri terhadap kinerja, baik kinerja karyawan maupun kinerja organisasi. Masing-masing faktor penyebab akan memengaruhi kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung.

2.1.5.3 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja dikembangkan dibawah pengaruh MBO (*Management by Objectives*). Kadang disebut orientasi pada hasil penilaian karena masukkan kesepakatan tujuan dan penilaian terhadap hasil yang diperoleh terhadap tujuan. Penilaian biasanya dipertahankan dari keseluruhan kinerja dan berkaitan denga tujuan individu. Penilaian sifat (*trait ratings*) juga digunakan, namun digantidalam beberapa skema berdasarkan penilaian kompetensi *(competency ratings*).

Seperti yang dikemukakan Menurut Veitzhal Rivai dalam Ikhsan dan Nasution (2021), tujuan penelitian kinerja pada dasarnya meliputi:

1. Meningkatkan etos kerja
2. Meningkatkan motivasi kerja
3. Untuk mengetahui tingkat kerja karyawan selama ini
4. Untuk mendorong pertanggung jawaban dari karyawan
5. Pemberian imbalan yang seseuai

6. Untuk pembeda antara karyawan yang satu dengan yang lain
7. Pemutusan hubungan kerja
8. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi kedalaman penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi pekerjaan, promosi kenaikan jabatan, dan pelatihan.
9. Sebagai alat untuk membantu dan menolong karyawan untuk mengambilinisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
10. Mengidentifikasikan dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
11. Sebagai alat untuk memeperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan dan lingkungan kerja mereka.

Sedangkan Levinson menyatakan bahwa

"*Performance appraisal needs to be viewed not as a technique but as a process involving both people and data, andas such the whole process is inadequate*". Artinya, penilaian kinerja perlu dilihat bukan sebagai teknik tetapi sebagai proses yang melibatkan orang dan data, oleh sebab itu keseluruhan proses tidak memadai. la juga menunjukkan bahawa penilaian biasanya tidak diakui sebagai fungsi normal manajemen dan bahwa tujuan individu jarang terkait dengan tujuan bisnis

2.1.5.4 Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Manfaat kinerja karyawan adalah dapat memberikan informasi atau data terkait hasil dari sebuah pekerjaan. Menurut Ahmad Sahidah (2020:110) ada beberapa manfaat dari penilaian kinerja karyawan yaitu:

1. Koreksi terhadap kinerja yang memberikan peluang kepada karyawan untuk memperbaiki dan meningkatkan melalui umpan balik yang diberikan perusahaan.
2. Perusahaan melakukan penyesuaian gaji dengan perusahaan lainnya agar pemberian kompensasi kepada karyawan dapat dibagikan secara adil dan sesuai sehingga karyawan termotivasi untuk menghasilkan kinerja yang baik.
3. Melaksanakan penilaian kinerja dengan program development and training agar dapat menemukan kelemahan-kelemahan karyawan pada saat bekerja.
4. Mengidentifikasi kelemahan karyawan dalam proses penempatan. Kinerja karyawan yang kurang baik dapat ditemukan kelemahan dalam penempatan posisi sehingga dapat diubah.
5. Membantu perusahaan dalam menemukan kekurangan desain pekerjaan terutama dalam perencanaan penempatan jabatan.
6. *Feedback* pada aktualisasi human resource management, yaitu seberapa baik atau tidak baiknya fungsi manajemen sumber daya manusia dilakukan dalam perusahaan.

2.1.5.5 Dimensi Dan Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara dalam Anandita *et al*., (2020:728-729), terdapat dimensi dan indikator kinerja, diantaranya:

1. Kualitas kerja

   Kualitas kerja adalah seberapa baik seseorang pegawai mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Dimensi kualitas kerja diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu:

   a. Kemampuan.

   b. Keterampilan.

2. Kuantitas kerja

   Kuantitas kerja adalah seberapa mampu seorang pegawai dalam bekerja satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing. Dimensi kuantitas kerja diukur dengan dua indikator yaitu:

   a. Waktu dalam bekerja.

   b. Pencapaian target.

3. Tanggung Jawab

   Kehadiran terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban pegawai untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan. Dimensi kehadiran diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

   a. Hasil kerja.

   b. Mengambil keputusan.

4. Kerjasama.

   Kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga membuat hasil pekerjaan semakin baik. Dimensi kerjasama diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

   a. Jalinan kerja sama

   b. Kekompakan

5. Inisiatif

   Inisiatif dari dalam diri anggota instansi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menggangu perintah dari atasan atau menunjukan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah menjadi kewajiban pegawai. Dimensi inisiatif diukur dengan menggunakan satu indikator yaitu kemampuan mengatasi masalah tanpa menunggu perintah atasan untuk mengatasi masalah dalam pekerjaanya. Dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja pegawai dapat diukur dimulai dari dimensi kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerjasama dan inisiatif yang dilakukanpegawai itu sendiri dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tujuan yangakan dicapai oleh perusahaan.

   a. Pengambilan keputusan

   b. Motivasi diri

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan adalah sebagai dasar atau acuan untuk melihat seberapa Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu serta dapat diajukan sebagai hipotesis atau jawaban sementara dalam penelitian ini sekaligus sebagai pembanding dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian besar pengaruh hubungan antara satu variabel dalam penyusunan penelitian ini. berikutnya yang sejenis.

Berikut ini merupakan beberapa tabel pembanding penelitian terdahulu yang relevan untuk mendukung penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Penelitian, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	(Herdijanto et al.,2021) *The Impact of Locus of control and Work Environment on Employee Performance* *Ilomata International Journal of Management*	*These results indicate that there is an influence of Locus of control on employee performance*	• Variabel *Locus of control* • Variabel kinerja karyawan	• Variabel *Work Environment* • Lokasi penelitian • Objek penelitian
2	(Anggun Puspita Anggraini et al., 2021 pengaruh *Locus of control* kepemimpinan transformasional dan spiritual kerja terhadap kinerja karyawan "Jurnal Bisnis dan Manajemen Islam P-ISSN: 2442-3718,"	Hasil ini menujukan bahwa, *Locus of control* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	• Variabel *locus of control* • Variabel kinerja karyawan	• Variabel kepemimpinan • Variabel tranformasional • Variabel spiritual • Lokasi penelitian • Objek penelitian

No	Penelitian, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
3	(Wardhana, Prayoga Putra, 2021) Peran *Locus of control* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Karyawan Pt. Ilham Hasil Mandiri Kabupaten Sidoarjo" Jurnal Ilmu Manajemen Volume 9 Nomor 1 – Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya , 2021	Hasil ini menunjukan bahwa *Locus of control* berpengaruh positifdan signifikan terhadap kinerja karyawan	• Variabel *locus of contro*l • Variabel kinerja karyawan	• Variabel keouasan kerja • Lokasi penelitian • Objek penelitian
4	(Dewi Prihatini et al , 2022) "Pengaruh *Locus of control* Dan KompetensiTerhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Pemoderasi Pada Pt. Branch Sidoarjo" *VALUE: Journal of Business Studies* ,Vol.1 Issues.2, 2022	Hasil penelitian menunjukkan *Locus of Control* dan Kompetensi memiliki pengaruhpositif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	• Variabel *locus of control* • Variabel kinerja	• Variabel kompetensi • Variabel budaya organisasi • Lokasi penelitian • Objek penelitian
5	(Harahap et al.,2021) *Analysis of the Influence of Work Motivation, Locus of Control, and Organizational Commitment to Employee Performance with Islamic Work Ethics as a Moderating Variable*	*The results of this study support that locus of control has a positive and significant influence on employee performance*	• Variabel *locus of control* • Variabel kinerja karyawan	• Variabel *Organizational Commitment* • Variabel *Work Ethics* • Lokasi penelitian • Objek penelitian

No	Penelitian, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	International Journal of Research and Review Vol.8; Issue:			
6	(Anindita et al .,2020) *The Impact of Compensation, Motivation, and Job Satisfaction on Employee Performance* *Journal of Multidisciplinary Academic*	*These results show that motivation has the strongest influence compared to other variables, so the motivation variable has a dominant influence on employee performance.*	• Variabel motivasi • Variabel kinerja karyawan	• Variabel *Compensation ,* • Variabel *Job Satisfaction on* • Lokasi penelitian • Objek penelitian
7	(Mochamad Rofik, 2022) Pengaruh disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Samitex Bantul Yogyakarta "Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi Terapan (JIMAT)Volume 13Nomor 1, Mei2022"	Hasil ini menunjukan bahwa, motivasi dinyatakan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan (Y). Hal ini berarti, setiap ada peningkatan motivasi kerja akan meningkatkan kinerja karyawan PT Samitex Bantul Yogyakarta.	• Variabel motivasi • Variabel kinerja karyawan	• Variabel disiplin kerja • Lokasi penelitian • Objek penelitian
8	(Sri Lestari Putri Rachmasari, 2021) Pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan "Kinerja Jurnal Ekonomi dan Bisnis Vol. 3 No. 2 – Juni 2021"	Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi mempunyai nilai positif dan signifikan dan dengan pengaruh yang kuat, maka seorang atasan perlu mempertahankan cara untuk memotivasi para karyawan agar karyawan tersebut semangat dalam bekerja	• Variabel motivasi • Variabel kinerja karyawan	• Variabel kompensasi • Lokasi Penelitian • Objek penelitian
9	(Evita Ria & Agustina Sri Wahyuningsih,	Hasil ini menunjukan bahwa, motivasi kerja	• Variabel motivasi	• Variabel kepemimpina

No	Penelitian, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	2023) Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan "Journal on Education Volume 05, No. 04, Mei-Agustus 2023	berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan	• Variabel kinerja karyawan	n • Variabel disiplin kerja • Lokasi penelitian • Objek penelitian
10	(Muhamad Ekhsan, 2019) "Pengaruh Motivasi DanDisiplin Kerja TerhadapKinerja Karyawan" Optimal : Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan Vol. 13, No.1, 2019	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial dan simultanvariable motivasi dan disiplin berpengaruh terhadap kinerja karyawan	• Variabel motivasi • Variabel kinerja karyawan	• Variabel disiplin kerja • Lokasi penelitian • Objek penelitian.
11	(Muskadi Sembiring, Jufrizen,Hasrudy Tanjung, 2021) "Efek Mediasi KepuasanKerja pada pengaruh Motivasi dan kemampuan kerja terhadapkinerja kinerja Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Vol.4 No.1, 2021	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara langsung, motivasi berpengaruhpositif dan siginifikan terhadap kinerja kinerja,	• Variabel motivasi	• Variabel kemampuan kerja • Kinerja pegawai • Lokasi penelitian • Objek penelitian
12	(Asti Nur Aryanti et al, 2024) Pengaruh *Locus of control* dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran	Hasil ini menunjukan bahwa *Locus of control* berpengaruh pada kinerja karyawan.	• Variabel *locus of control* • Variabel kinerja	• Variabel disiplin kerja • Lokasi penelitian • Objek penelitian

No	Penelitian, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	& Sumber Daya Manusia			
13	(SalmanFarisi,Juli Irnawati,Muhammad Fahmi , 2020) **"**Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Jurnal Humaniora,4 No.1,2020	Hasil ini menunjukan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan	• Variabel motivasi • Variabel kinerkja karyawan	• Variabel disiplin kerja • Lokasi penelitian • Objek penelitian
14	(Bukhari, Sjahril EffendiPasaribu, 2019) Pengaruh Motivasi, Kompetensi,Dan Lingkungan KerjaTerhadap Kinerja karyawan Maneggio: Jurnal IlmiahMagister Manajemen Vol.2 No.1, 2019	Hasil ini menunjukan bahwa motivasi sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan	• Variabel motivasi • Variabel kinerja karyawan	• Variabel kompetensi • Variabel lingkungan • Lokasi penelitian • Objek penelitian
15	(Muskadi Sembiring, Jufrizen,Hasrudy Tanjung, 2021) Efek Mediasi KepuasanKerja Pada Pengaruh Motivasi Dan KemampuanKerja TerhadapKinerja karyawan" Manegioo: Jurnal IlmiahMagister Manajemen Vol.4 No.1, 2021	Hasil ini menunjukan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan	• Variabel motivasi • Variabel kinerja karyawan	• Variabel kepuasan kerja • Variabel kemampuan kerja • Lokasi penelitian • Objek penelitian
16	(Eka Novitasari, 2022) Pengaruh *locus of*	Hasil ini menunjukan bahwa *Locus of control* dan motivasi	• Variabel *locus of control*	• Variabel kepribadian • Lokasi

No	Penelitian, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	*control, kepribadi*an dan motivasi terhadap kinerja karyawa Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Vol. 11 No. 2 September 2022	berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Artinya semakin tinggi *Locus of control* dan motivasi yang dimiliki oleh karyawan, maka semakin meningkat pula kinerja karyawan	• Variabel motivasi • Variabel kinerja karyawan	penelitian • Objek penelitian
17	(Lala Nurmala, ,Anwar Musadad, 2024) Pengaruh *Locus of control* Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Seco Indonesia jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan, Januari 2024, 10 (1), 561-569	Hasil ini menunjukan bahwa *Locus of control* berpengaruh pada karyawan PT. Seco indonesia motivasi berpengaruh pada karyawan PT. Seco indonesia	• Variabel *locus of control* • Variabel motivasi • Variabel kinerja	• Lokasi penelitian • Objek penelitian
18	(Kasman et al, 2019) Pengaruh *Locus of control* dan motivasi terhadap kinerja karyawan(Suatu Studi Pada PT. Bineatama Kayone Lestari Tasikmalaya) Volume 1 | Nomor 2 | Juni 2019	Hasil ini menunjukan bahwa *Locus of control* dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT bineatama kayone lestari tasikmalaya	• Variabel *locus of control* • Variabel kinerja karyawan • Variabel motivasi	• Lokasi penelitian • Objek penelitian
19	(Putri Maulidyah Ayu Larasati, 2021) Pengaruh motivasi, kepuasa kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Jurnal ilmu dan Riset	Hasil ini menunjukan bahwa motivasi Berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan	• Variabel motivasi • Variabel kinerja karyawan	• Variabel kepuasan kerja • Variabel displin kerja • Lokasi Penelitian • Objek Penelitian

No	Penelitian, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Manajemen : Volume 10, Nomor 5, Mei 2021			
20	(Wehelmina Rumawas et al .,2019) Pengaruh *Locus of control* Dan Motivasi Terhadap Kinerja Individu Pada PT. Nusa Halmahera Jurnal Administrasi Bisnis ISSN : 2338 - 9605 Vol. 6 No. 4 Tahun 2019	Hasil ini menunnjukan bahwa, *Locus of control* dan Motivasi berpengaruh positif yang signifikannya terhadap Kinerja Individu pada PT Nusa Halmahera.	• Variabel motivasi • Variabel kinerja • Variabel locus of control	• Lokasi penelitian • Objek penelitian

Sumber : Data Diolah Oleh Peneliti (2024)

2.2. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka pemikiran akan mempermudah pemahaman dalam mencermati arah-arah pembahasan dalam penelitian ini yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran yang lebih rinci dan jelas antara variabel penelitian. Kerangka pemikiran dalam penelitian ini menghubungkan antara variabel independen yaitu: *Locus of control* (X1), motivasi (X2) terhadap variabel dependen Kinerja Karyawan (Y)

2.2.1 Pengaruh *Locus of control* Terhadap Kinerja Karyawan

Baik *locus control internal* maupun *external*memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. *Locus of control* sendiri terdiri *dari Locus of control internal dan Locus of control external*. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh(Herdijanto et al.,2021) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif *Locus of control* terhadap kinerja karyawan, semakin baik *Locus of control* setiap karyawan maka akan ada peningkatan kinerja karyawan. Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh (Prihatini et al,. 2022) *Locus of control* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Pada PT. Branch Sidoarjo. Dan Menurut (Harahap et al., 2022) juga menyatakan *Locus of control* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.pendapat ini didukung oleh penelitian yang dilakukan (Aryati et al., 2024) juga mengatakan bahwa *Locus of control* sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan dari beberapa penelitian terdahulu di atas maka dapat disimpulkan bahwa *Locus of control* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan karena pegawai mampu memperdayakan *Locus of control* yang baik sehingga terciptanya kondisi kerja yang kompetitif yang membuat pegawai selalu berusaha untuk selalu menghadapi dan menyelasaikan masalah pekerjaannya dengan baik.

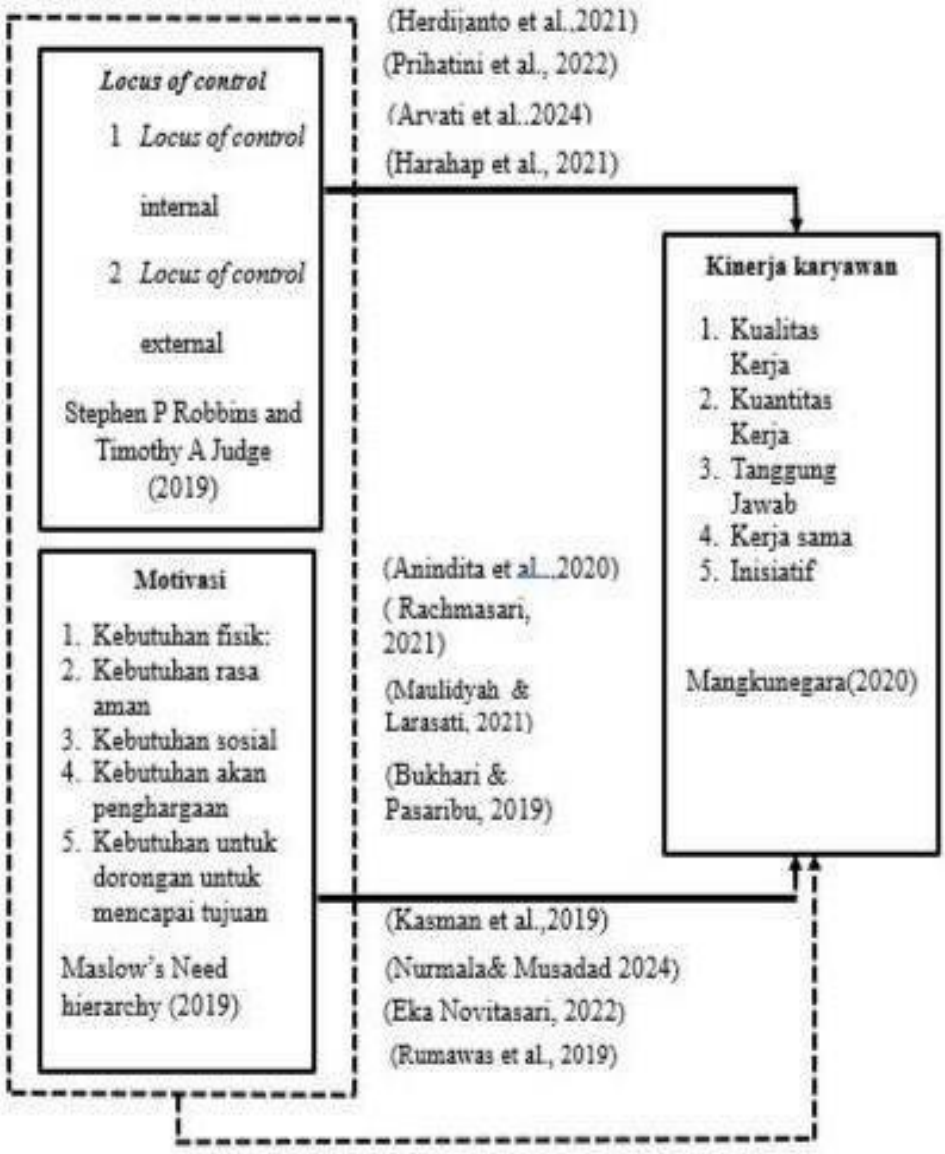
2.2.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut (Anindita et al .,2020) bahwa, motivasi mempunyai pengaruh yang paling kuat dibandingkan dengan variabel yang lainnya maka variabel Motivasi mempunyai pengaruh yang dominan terhadap Kinerja Karyawan. Pendapat ini didukung oleh peneliti yang dilakukan (Rachmasari 2021) menunjukkan bahwa motivasi mempunyai nilai positif dan signifikan dan dengan pengaruh yang kuat, maka seorang atasan perlu mempertahank an cara untuk memotivasi para karyawan agar karyawan tersebut dapat untuk mendapa tkan rasa senang dan puas dalam bekerja.Penelitiyang dilakukan oleh (Maulidtah&Larasati 2021) dan (Bukhari&Pasaribu 2019) yang menunjukan hasil serupah bahwa motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.2.3 Pengaruh *Locus of control* dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

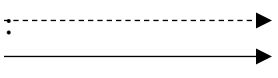
Menurut (Eka Novitasari 2022) bahwa *Locus of control* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi *Locus of control* yang dimiliki karyawan, maka semakin meningkat kinerja karyawan. Dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukan bahwa semakin tinggi motivasi karyawan, semakin tinggi kinerja karyawan. Pendapat ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Rumawas 2019) menyatakan bahwa *Locus of control* dan Motivasi berpengaruh positif yang signifikannya terhadap Kinerja Individu pada PT Nusa Halmahera.Peneliti yang dilakukan oleh (kasman et

al,.2019) dan (Nurmala&Musadad 2024) sama sama menyatakan bahwa *Locus of control* dan motivasi sangat berpengaruh terhadap kinerja kerja karyawan.



Gambar 2. 1
Paradigma Penelitian

Keterangan



2.3. Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2019) hipotesis merupakan jawaban sementaraterhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan maupun pernyataan. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis adalah jawaban sementara sampai terbukti kebenarannya dari suatu penelitian. Berdasarkan pada kerangka teoritis di atas, maka hipotesis penelitisan yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagaiberikut:

1. Terdapat pengaruh antara *Locus of control* terhadap kinerjakaryawan
2. Terdapat pengaruh antara Motivasi terhadap kinerja karyawan.
3. Terdapat pengaruh antara *Locus of control* dan motivasi terhadapkinerja karyawan.