

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen

1. Pengertian Manajemen

Ilmu pengetahuan manajemen dapat diterapkan dalam semua organisasi, perusahaan, pemerintah, pendidikan, sosial, keagamaan dan lain-lainnya. Dengan mempelajari ilmu manajemen, maka akan mampu mempelajari cara mengelola sumber daya perusahaan untuk mencapai tujuan bisnis yang diinginkan. Pengertian manajemen menurut Rivai dalam (Ramadhani, 2024:223), “manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pendayagunaan sumber daya lainnya secara efisien, efektif, dan produktif untuk mencapai suatu tujuan”. Sedangkan menurut Hasibuan dalam (Widia dan Fawwaz, 2024:10) berpendapat “manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Kemudian pengertian manajemen menurut Robbins dan Coulter dalam (Sarjan dan Sugiyanto, 2023:526) mengemukakan bahwa “manajemen melibatkan koordinasi dan mengawasi aktivitas kerja lainnya sehingga kegiatan mereka selesai dengan efektif dan efisien. Arti dari efisien itu sendiri adalah mendapatkan hasil *output* terbanyak dari *input* yang seminimal mungkin, sedangkan efektif adalah “melakukan hal yang benar”, yaitu melakukan sebuah pekerjaan yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya”.

Sedangkan pengertian manajemen menurut Fathoni dalam (Azizah dan Nurul, 2024:651) mendefinisikan “manajemen sebagai proses kegiatan

menggerakkan sekelompok orang dan menggerakkan segala fasilitas yang tersedia untuk mencapai tujuan tertentu”. Selanjutnya menurut Solihin dalam (Subekti et al, 2022:83-84) mendefinisikan “manajemen adalah suatu rangkaian proses yang meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, evaluasi dan pengendalian dalam rangka memberdayakan seluruh sumber daya organisasi atau perusahaan, baik sumber daya manusia (*human resource capital*), modal (*financial capital*), material (*land, natural resources raw materials*) maupun teknologi secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan”.

Selanjutnya menurut Syaifullah (2022:76) menyatakan bahwa “manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan dari sumber daya, terutama sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu”.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan kegiatan dalam organisasi yang sudah direncanakan dengan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2. Tujuan Manajemen

Tujuan manajemen menurut Siswanto dalam (Vunanti et al, 2023:330) adalah “sesuatu yang ingin direalisasikan, yang menggambarkan cakupan tertentu dan menyarankan pengarahan kepada usaha seorang *manager*. Tujuan manajemen juga dapat diartikan untuk mengefektifkan dan mengefisiensikan pendayagunaan segala sumber daya yang tersedia guna mencapai tujuan yang ditetapkan”

Sedangkan menurut Salam dalam (Rozela, 2021:65) menjelaskan “tujuan dari organisasi, sebagai suatu usaha dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan tertentu yang mereka taati sehingga diharapkan hasil yang akan dicapai sempurna, yaitu efektif dan efisien”. Selanjutnya menurut Hasibuan dalam (Astria, 2020:7) menjelaskan “tujuan dari manajemen adalah untuk mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu”.

Dari beberapa pendapat tersebut disimpulkan bahwa tujuan manajemen untuk mengefektifkan dan mengefisiensikan pendayagunaan segala sumber daya yang tersedia guna pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sesuai dengan kemampuan mengatur dalam suatu organisasi.

3. Fungsi Manajemen

Manajemen memiliki fungsi-fungsi yang sangat berperan penting dalam proses manajemen dapat dijalankan secara maksimal dan fungsi manajemen juga dapat digunakan sebagai tolak ukur dalam melakukan tugas masing-masing yang telah diberikan oleh seorang *manager*. Untuk mencapai sebuah tujuan dari organisasi atau perusahaan *manager* harus menerapkan fungsi-fungsi manajemen untuk mengoptimalkan kinerja karyawan.

Pendapat Robbins dan Coulter dalam (Sarjan dan Sugiyanto, 2023:527) menyampaikan “fungsi manajemen meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*actuating*) dan pengendalian (*controlling*). Pendapat serupa dikemukakan oleh Safroni dalam (Kurama et al, 2022:12) menyampaikan “fungsi-fungsi manajemen meliputi perencanaan,

pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, dan pengendalian”.

Sedangkan menurut Amirullah (2021:8) “fungsi manajemen pada umumnya dibagi menjadi empat fungsi yaitu fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dengan tujuan mencapai hasil yang diinginkan secara efektif dan efisien”.

Adapun secara umum penjelasan mengenai fungsi-fungsi manajemen dikemukakan Hasibuan (2020:38) sebagai berikut :

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan suatu cara yang sistematis untuk menjalankan suatu pekerjaan. Perencanaan memiliki hubungan yang sangat erat dengan pengambilan keputusan

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Setelah para *manager* menetapkan tujuan dan menyusun rencana atau program untuk mencapainya, maka perlu merancang dan mengembangkan organisasi agar dapat berjalan dengan baik.

c. Pengarahan (*Actuating/Directing*)

Perencanaan, pengorganisasian dan penyusunan karyawan harus dijalankan, tetapi harus ada pihak yang memastikan seluruh sumber daya memang mengerjakan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu perlu adanya pengarahan..

d. Pengendalian (*Controlling*)

Diantara beberapa fungsi manajemen, pengendalian memiliki peran yang sangat penting. Pengendalian berfungsi untuk mengevaluasi apakah tujuan

dapat dicapai, dan apabila tidak dapat dicapai dicari faktor penyebabnya, sehingga dapat dilakukan tindakan perbaikan.

4. Unsur-Unsur Manajemen

Menurut Firmansyah dan Mahardhika (2019:32) berpendapat bahwa “ada sejumlah unsur pokok manajemen yang membentuk kegiatan manajemen, yaitu: unsur *man*, *money*, *material*, *machine*, *method*, dan *market*. Keenam unsur ini memiliki fungsi masing-masing dan saling berinteraksi dalam mencapai tujuan organisasi terutama proses pencapaian tujuan secara efektif dan efisien. Sedangkan menurut Hasibuan dalam (Subur et al, 2024:257) menjelaskan bahwa unsur-unsur manajemen terdiri dari beberapa unsur, antara lain sebagai berikut:

a. Manusia (*Men*)

Merupakan sarana penting dari setiap *manager* untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu. Berbagai macam aktivitas itu dapat dilihat dari proses, seperti: *planning*, *organizing*, *staffing*, *directing*, dan *controlling*.

b. Uang (*Money*)

Untuk melakukan berbagai aktivitas diperlukan uang, seperti gaji, membeli peralatan-peralatan, biaya perawatan, dan lain-lain. Kegagalan atau ketidak lancaran dalam manajemen banyak dipengaruhi perhitungan atau ketelitian dalam penggunaan uang.

c. Bahan-bahan (*Material*)

Dalam proses pelaksanaan kegiatan manusia menggunakan material atau bahan-bahan sebagai sarana manajemen untuk mencapai tujuan.

d. Mesin (*Machine*)

Dalam kemajuan teknologi sekarang ini manusia bukan lagi sebagai pembantu bagi mesin seperti pada masa sebelum revolusi industri, namun sebaliknya mesin berubah kedudukannya sebagai pembantu manusia.

e. Metode (*Method*)

Untuk melakukan kegiatan-kegiatan secara berdaya guna, manusia dihadapkan pada berbagai alternatif metode atau cara melakukan pekerjaan.

f. Pasar (*Market*)

Pasar merupakan sasaran manajemen yang penting, karena merupakan tujuan proses aktivitas manajemen. Unsur ini penting menyusun pemasaran apa yang efektif agar konsumen bisa tertarik. Rencanakan strategi yang bisa menjangkau konsumen secara luas tetapi tidak mengeluarkan modal yang besar.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Menurut Sedarmayanti dalam (Subur et al, 2024:259) berpendapat “manajemen sumber daya manusia adalah seni untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengawasi kegiatan sumber daya manusia atau karyawan, dalam rangka mencapai tujuan organisasi”. Dengan demikian manajemen sumber daya manusia mempunyai kekhususan dibandingkan dengan manajemen secara umum atau manajemen sumber daya lain karena yang dikelola adalah manusia, maka keberhasilan atau kegagalan manajemen sumber daya manusia akan mempunyai dampak yang sangat luas.

Pendapat lainnya disampaikan Hasibuan dalam (Susan 2019:956) yang menyampaikan bahwa “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”.

Selanjutnya menurut Mangkunegara dalam (Nurhab, 2022:24) menyampaikan “manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Selanjutnya menurut Ardana dalam (Sari et al, 2023:103) berpendapat “manajemen sumber daya manusia adalah proses pendayagunaan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar semua potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal untuk mencapai tujuan”. Pendapat lainnya disampaikan Hamali dalam (Rizka dan Faisal, 2024:800) menyatakan bahwa “manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pendekatan yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan, dan manajemen pengorganisasian sumber daya”.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang terdiri dari: rekrutmen, seleksi sumber daya manusia, pengembangan sumber daya manusia, pemeliharaan sumber daya manusia, dan penggunaan sumber daya manusia.

2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sedarmayanti dalam (Subur et al, 2024:260) menyampaikan

“tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi karyawan terhadap organisasi dalam rangka mencapai kinerja organisasi yang bersangkutan”. Hal ini dapat dipahami karena semua kegiatan organisasi tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi yang bersangkutan. Oleh sebab itu, sumber daya manusia tersebut harus dikelola agar dapat berdaya guna dan berhasil dalam mencapai tujuan organisasi. Adapun tujuan tersebut dapat dijabarkan ke dalam 4 tujuan yang lebih operasional yaitu sebagai berikut:

a. Tujuan Masyarakat (*Social Objective*)

Tujuan masyarakat adalah untuk bertanggung jawab secara sosial, dalam hal kebutuhan dan tantangan yang timbul dan masyarakat.

b. Tujuan Organisasi (*Organization Objective*)

Tujuan organisasi adalah untuk melihat bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada (*exist*), maka perlu adanya kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan.

c. Tujuan Fungsi (*Functional Objective*)

Tujuan fungsi adalah untuk memelihara kontribusi bagian lain agar mereka (sumber daya manusia dalam tiap bagian) melaksanakan tugasnya secara optimal.

d. Tujuan Personal (*Personal Objective*)

Tujuan personal adalah untuk membantu karyawan dalam mencapai tujuan pribadinya, guna mencapai tujuan organisasi. Tujuan pribadi karyawan diharapkan dapat dipenuhi, dan ini sudah merupakan motivasi dan

pemeliharaan terhadap karyawan yang bersangkutan.

Sedangkan menurut Sutrisno (2020:7) menjelaskan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia meliputi:

- a. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi.
- b. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur sumber daya manusia yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
- c. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi sumber daya manusia.
- d. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu *manager* lini mencapai tujuannya.
- e. Menangani situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
- f. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
- g. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen sumber daya manusia.

Guna mencapai tujuan yang diharapkan, bagian atau departemen sumber daya manusia harus mengembangkan, mempergunakan dan memelihara sumber daya manusia dalam organisasi agar dapat berjalan seimbang. Kegiatan manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dan proses manajemen sumber daya manusia yang paling sentral dan merupakan rantai kunci dalam mencapai tujuan organisasi.

3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Marwansyah dalam (Syaifullah, 2022:78) menyebutkan bahwa “fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen atau seleksi, pengembangan sumber daya manusia, kompensasi, keselamatan dan kesehatan kerja, hubungan industrial, dan penelitian sumber daya manusia”. Dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Perencanaan sumber daya manusia

Perencanaan sumber daya manusia merupakan suatu proses yang secara sistematis yang mengkaji keutuhan sumber daya manusia untuk menjamin tersedianya tenaga kerja dalam jumlah dan mutu, atau kompetensi yang sesuai dengan yang dibutuhkan.

b. Rekrutmen dan seleksi

Rekrutmen merupakan salah satu proses menarik perhatian sejumlah calon karyawan agar mereka melemar pekerjaan pada sebuah organisasi. Hasil dari rekrutmen adalah sekumpulan pelamar yang memenuhi persyaratan. Sedangkan seleksi adalah proses indentifikasi dan pemilihan pelamar yang paling cocok dengan posisi yang ditawarkan.

c. Pengembangan sumber daya manusia

Salah satu upaya terencana yang dilakukan oleh manajemen untuk meningkatkan kompetensi pekerja dan kinerja organisasi melalui program-program pelatihan, pendidikan dan pengembangan.

d. Kompensasi

Pemberian balas jasa sebagai imbalan yang diterima oleh seseorang sebagai

balasan atas kontribusinya terhadap organisasi. Imbalan yang diberikan kepada karyawan dapat berupa gaji atau upah, insentif, tunjangan atau pelayanan, dan imbalan non finansial.

e. Keselamatan dan kesehatan kerja

Keselamatan kerja merupakan suatu upaya untuk melindungi para pekerja dari cedera akibat kecelakaan kerja. Sedangkan kesehatan kerja adalah terbebasnya pekerja dari penyakit dan terwujudnya kesejahteraan fisik dan mental pekerja.

f. Hubungan industrial

Sebuah sistem hubungan yang terbentuk antara dalam proses produksi barang atau jasa yang terdiri dari pengusaha, pekerja maupun pemerintah.

g. Penelitian sumber daya manusia

Kegiatan tentang sumber daya manusia sebuah perusahaan dengan maksud memaksimalkan pencapaian tujuan individu dan organisasi.

Riset sumber daya manusia juga dapat diartikan sebagai semua kegiatan yang melibatkan proses perencanaan, pengumpulan, analisis dan pelaporan dengan tujuan memperbaiki pembuatan keputusan yang berkaitan dengan identifikasi dan penyelesaian masalah dalam manajemen sumber daya manusia.

Berdasarkan fungsi di atas, bertujuan dalam meningkatkan hasil pertumbuhan dalam sebuah perusahaan. Dikarenakan jika seorang karyawan mampu meningkatkan kinerjanya maka akan memudahkan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Disamping itu juga perusahaan juga harus memperhatikan

faktor-faktor lain yang yang menjadi hambatan dalam pencapaian tujuan.

4. Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Kesulitan yang dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia di masa depan tentu tidak akan sama lagi dengan kondisi masa lampau. Kesulitannya adalah bagaimana menciptakan organisasi yang semakin beragam dan menuntut pengelolaan yang semakin efisien, efektif, dan produktif. Pada masa lalu mekanisme organisasi sangat ditentukan oleh manajemen sumber daya non manusia, tetapi pada masa sekarang keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh manajemen sumber daya manusia yang semakin berkualitas.

Menurut Sutrisno dalam (Gerhana, et al, 2019:50) menjelaskan istilah “kualitas sumber daya manusia adalah tingkat kemampuan dan kemauan yang dapat ditunjukkan oleh sumber daya manusia. Tingkat itu dibandingkan dengan tingkat yang dibutuhkan dari waktu ke waktu oleh organisasi yang memiliki sumber daya manusia tersebut”. Sedangkan menurut Sugeng dalam (Gerhana et al, 2019:50) “kualitas sumber daya manusia merupakan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan seseorang yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan profesional”.

Selanjutnya menurut Abdullah dalam (Gerhana et al, 2019:50) “kualitas sumber daya manusia tidak lepas dari sebuah kerja profesional”. Dengan demikian kualitas kerja, harus dilibatkan secara baik karena tidak mengherankan apabila kualitas sumber daya manusia yang tinggi diharapkan muncul pada kaum profesional, dan tidak mengherankan kaum profesional yang memiliki keahlian, organisasi dan kode etik yang memudahkan mereka untuk mengembangkan

konsep, tolok ukur, bahkan ukuran yang bisa mereka gunakan untuk menilai dan membentuk citra diri mereka.

Dengan demikian perhatian yang lebih besar harus diberikan pada manajemen sumber daya manusia itu sendiri. Dewasa ini yang perlu dilakukan adalah meningkatkan pemahaman tentang maksud kegiatan manajemen sumber daya manusia itu sendiri, sehingga manajemen sumber daya manusia dapat memberikan sumbangan yang optimal untuk keberhasilan operasional organisasi. Setiap langkah yang diambil dalam manajemen sumber daya manusia haruslah berkaitan erat dengan kewajiban yang harus diselesaikan oleh organisasi.

5. Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Banyak faktor yang saling mempengaruhi manajemen sumber daya manusia, sebagai sebuah subsistem dalam sebuah organisasi. Faktor itu menjadi bagian dari lingkungannya eksternal dan internal dalam sebuah organisasi. Namun sering kali perusahaan hanya memiliki kontrol terbatas dalam lingkungan eksternal yang mempengaruhi sumber daya manusianya, bahkan ada perusahaan yang sama sekali tidak memiliki kontrol tersebut.

Selanjutnya Marwansyah (2021:58) ada beberapa jenis lingkungan yang mempengaruhi manajemen sumber daya manusia, antara lain:

a. Lingkungan Eksternal

Merupakan kekuatan utama di luar sebuah organisasi yang memiliki potensi untuk mempengaruhi sebuah keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Lingkungan eksternal dibagi menjadi dua yaitu:

1) *Mega Environment*

Suatu kondisi umum didalam sebuah masyarakat tempat beroperasinya sebuah organisasi atau perusahaan, yang memberikan pengaruh tidak langsung terhadap oraganisasi. *Mega Environment* terdiri atas : unsur teknologi, unsur ekonomi, unsur politik hukum, unsur sosial budaya dan unsur internasional.

2) *Task Environment*

Sebuah unsur spesifik dari luar yang mempengaruhi secara langsung sebuah orgaanisasi dalam menjalankan usahanya. *Task Environment* terdiri atas: bagian internal dari *stakeholder* (pekerja dan pemegang saham), serta bagian eksternal dari *stakeholder* (konsumen, pesaing, pemasok, penawaran tenaga kerja, lembaga atau badan pemerintah, lembaga keuangan, serikat pekerja, media, kelompok-kelompok kepentingan khusus).

b. Lingkungan Internal

Merupakan kondisi umum yaang berada di dalam sebuah organisasi daan mempengaruhi manajemen organisasi. Ada faktor yang mempengaruhi lingkungan internal manajemen sumber daya manusia, yakni:

- 1) Misi. Yaitu merupakan sebuah tujuan berkelanjutan atau alasan yang mendasari keberadaan sebuah orgaanisasi. Misi sebuah perusahaan yang spesifik harus dipandang sebagai salah satu faktor internal yang mempengaruhi majemen sumber daya manusia.
- 2) Kebijakan. Yaitu sebuaah pedoman yang ditetapkan untuk

memberikan arah bagi proses pengambilan keputusan. Kebijakan harus bersifat agak fleksibel, sehingga memerlukan interpretasi dan pertimbangan dalam penggunaannya. Beberapa contoh kebijakan yang secara potensial mempengaruhi manajemen sumber daya manusia :

- (a) Menyediakan tempat kerja yang aman bagi pekerja.
- (b) Mendorong pekerja mewujudkan potensinya semaksimal mungkin.
- (c) Memberikan balas jasa gaji dan insentif yang dapat mendorong produktivitas karyawan yang semakin tinggi.
- (d) Memberikan prioritas bagi pekerja untuk mengisi posisi yang kosong, apabila mereka memenuhi persyaratannya.
- (e) Budaya perusahaan. Merupakan salah satu faktor internal yang dapat mempengaruhi manajemen, budaya perusahaan merujuk pada iklim sosial di perusahaan.

Sebagai sistem nilai, kepercayaan, dan kebiasaan yang dianut bersama didalam organisasi, budaya perusahaan dapat berinteraksi dengan struktur formal untuk menciptakan norma-norma perilaku. Untuk mencapai tujuan manajemen sumber daya manusia yang telah dikemukakan, maka seorang manajer harus bertindak dalam kapasitas sebagai staf, yang bekerja sama dengan *manager* lain untuk membantu mereka dalam menangani masalah sumber daya manusia.

2.1.3 Sumber Daya Manusia (SDM)

1. Pengertian Sumber Daya Manusia (SDM)

Setiap organisasi memerlukan sumber daya untuk mencapai tujuannya yang telah ditetapkan karena sumber daya merupakan sumber energi, tenaga, kekuatan yang diperlukan untuk menciptakan daya, gerakan, aktivitas, kegiatan, dan tindakan.

Menurut Wirawan dalam (Azizah dan Nurul, 2024:652) berpendapat "sumber daya manusia merupakan sumber daya yang digunakan untuk menggerakkan dan mensinergikan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi". Kemudian pendapat lainnya disampaikan Hasibuan dalam penelitian yang sama, yang mendefinisikan "sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat".

Selanjutnya menurut Mangkunegara dalam (Ramadhani, 2024:223) berpendapat "sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi".

Kemudian menurut Darmadi dalam (Babullah, 2024:188) mendefinisikan "sumber daya manusia sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, leading and controlling*, dalam setiap aktivitas atau fungsi operasional sumber daya manusia mulai dari proses penarikan,

seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi”.

Selanjutnya menurut Ndraha dalam (Faizi et al, 2022:417) “sumber daya manusia merupakan seseorang yang siap, mau dan mampu memberi sumbangan usaha pencapaian tujuan organisasi. Selain itu sumber daya manusia merupakan salah satu unsur masukan (*input*) yang bersama unsur lainnya seperti modal, bahan, mesin dan metode/teknologi diubah menjadi proses manajemen menjadi keluaran (*output*) berupa barang atau jasa”.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka disimpulkan bahwa sumber daya manusia merupakan suatu potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya yang menjadi bagian penting yang harus dimiliki oleh organisasi sebagai penggerak operasional untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Fungsi Sumber Daya Manusia (SDM)

Menurut Hasibuan (2020:21) menjelaskan bahwa sumber daya manusia memiliki beberapa fungsi, antara lain sebagai berikut:

a. Perencanaan

Yaitu merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan

perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

b. Pengorganisasian

Yaitu kegiatan untuk mengorganisir semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagian organisasi.

c. Pengarahan

Yaitu kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pemimpin dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian

Yaitu kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

e. Pengadaan

Yaitu proses penarikan , seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan organisasi.

f. Pengembangan

Yaitu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan

morel karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan dan diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

g. Kompensasi

Yaitu pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

h. Pengintegrasian

Yaitu kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menuntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

i. Pemeliharaan

Yaitu kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

j. Kedisiplinan

Yaitu merupakan fungsi manajemen yang terkait membentuk perilaku

disiplin dalam mewujudkan tujuan organisasi, karena tanpa ketaatan pada aturan perusahaan yang baik sulit terwujud yang maksimal.

3. Peranan Sumber Daya Manusia (SDM)

Menurut Hasibuan (2020:14) sumber daya manusia memiliki peranan yang penting dalam mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah masalah sebagai berikut:

- a. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement*, dan *job evaluation*.
- b. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
- d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
- f. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
- g. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
- h. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
- i. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.

2.1.4 Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Suatu organisasi berhasil dalam mencapai tujuannya serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat tergantung pada para pemimpinnya. Apabila *manager* mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan dapat mencapai sasarannya. Sebab itu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya. Jadi seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai orang pemimpin apabila ia dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya kearah pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Hasibuan dalam (Nursiti dan Yurika, 2023:33) berpendapat “gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi”. Dia harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaan.

Sedangkan menurut Sedarmayanti dalam (Tinambunan dan Ali, 2022:207) menjelaskan bahwa “gaya kepemimpinan merupakan sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran tercapai”. Selanjutnya Thoha dalam (Waedoloh el al, 2021:148) menyatakan bahwa “gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahannya”.

Kemudian menurut Rivai dalam (Pramuditha dan Faradila, 2019:587) mendefinisikan “gaya kepemimpinan didefinisikan sebagai pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya”. Sedangkan menurut Kusnadi et al (2024:314) memberikan definisi “gaya kepemimpinan sebagai sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain”.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusi secara sukarela dalam upaya mencapai tujuan organisasi, karena menunjukan pemimpin dapat menjalankan perannya dalam menggerakkan, mengarahkan dan mengkoordinasikan berbagai faktor lainnya dalam organisasi dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi.

2. Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan

Menurut Feriyanto dan Triana (2021:97) menyebutkan bahwa jenis-jenis gaya kepemimpinan berdasarkan dari kepribadian, seperti dibawah ini :

a. Gaya Kepemimpinan Karismatik

Gaya kepemimpinan karismatik ini mampu menarik orang yang akan membuat mereka terpesona dengan cara bicaranya yang membangkitkan semangat. Biasanya pemimpin dengan gaya kepribadian ini mereka sangat menyenangkan perubahan dan tantangan.

b. Gaya Kepemimpinan Diplomatis

Gaya kepemimpinan diplomatis ini ada di penempatan prespektif. Banyak orang sering kali melihat dari satu sisi, yaitu satu sisi keuntungan dirinya.

Sisanya, melihat dari sisi keuntungan lawannya. Maka dari itu pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan diplomatis dapat melihat apa yang menguntungkan dirinya dan juga menguntungkan lawannya.

c. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Gaya kepemimpinan otoriter ini ada di pencapaian prestasinya. Sehingga tidak ada satupun tembok yang mampu menghalangi langkah pemimpin ini. Ketika dia memutuskan suatu tujuan, itu adalah harga mati, tidak ada alasan, yang ada adalah hasil. Serta langkah-langkahnya penuh perhitungan dan sistematis.

d. Gaya Kepemimpinan Moralis

Gaya kepemimpinan moralis pada umumnya mereka hangat dan sopan kepada semua orang. Mereka memiliki empati yang tinggi terhadap permasalahan pada bawahannya, juga sabar dan murah hati. Segala bentuk kebijakan ada pada dalam diri pemimpin ini. Orang-orang yang datang pada kehangatannya terlepas dari segala kekurangannya. Tetapi biasanya seorang pemimpin seperti ini sangat tidak stabil, kadang tampak sedih dan mengerikan. Kadang pula bisa sangat menyenangkan dan hangat.

Menurut Owen dalam Umam (2020: 130) menjelaskan melalui matriks gaya yang dimiliki dalam teori kepemimpinan perilaku, terdapat lima gaya kepemimpinan yaitu :

a. Gaya Kepemimpinan Autokratis

Gaya kepemimpinan autokratis adalah pemimpin yang memiliki wewenang (*authority*) dari suatu sumber (misalnya karena posisinya), pengetahuan,

kekuatan, dan kekuasaan untuk memberikan penghargaan ataupun hukuman. Ia menggunakan *authority* sebagai pengangan atau hanya sebagai alat atau metode agar segala sesuatu dapat dijalankan serta diselesaikan.

b. Gaya Kepemimpinan Birokratis

Gaya kepemimpinan birokratis adalah gaya kepemimpinan yang dijalankan dengan menginformasikan kepada para anggota atau bawahannya tentang suatu tugas dan cara pelaksanaannya. Sekalipun demikian, dasar-dasar perintah gaya kepemimpinan ini hampir sepenuhnya menyangkut kebijakan, prosedur, peraturan yang terkandung dalam organisasi. Ciri khas dari pemimpin birokratis adalah pandangannya terhadap semua aturan atau ketentuan organisasi “*absolute*” artinya pemimpin yang mengatur kelompoknya dengan berpegang sepenuhnya pada aturan-aturan yang telah ditetapkan dalam organisasi.

c. Gaya Kepemimpinan Diplomatis

Dapat dikatakan bahwa seorang pemimpin yang diplomat juga adalah seorang seniman, dan melalui seninya, ia berusaha melakukan persuasi secara pribadi. Jadi sekalipun ia memiliki wewenang atau kekuasaan yang jelas, ia kurang suka mempergunakan kekuasaannya itu. Ia cenderung memilih cara memotivasi mereka menjalankan tugas pekerjaannya dengan baik.

d. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Pemimpin dengan gaya seperti ini adalah pemimpin yang secara terbuka selalu mengajak bawahannya untuk berpartisipasi atau mengambil bagian secara aktif, baik secara luas maupun dalam batas-batas tertentu, dalam

mengambil keputusan, pengumuman kebijakan dan metode operasionalnya. Jenis pemimpin ini dapat berupa seorang pemimpin yang benar-benar demokratis ataupun ia berstatus sebagai pemimpin untuk berkonsultasi.

e. Gaya Kepemimpinan *Free Rein Leader*

Dalam gaya kepemimpinan ini, pemimpin seolah-olah penunggang kuda yang melepaskan kendali kedua kudanya, walaupun demikian, pemimpin dengan gaya ini bukanlah seseorang pemimpin yang benar-benar memberikan kebebasan kepada anggota atau bawahannya untuk bekerja tanpa pengawasan sama sekali. Hal yang dilakukan pemimpin tersebut adalah menetapkan tujuan yang harus dicapai oleh anggota atau bawahannya untuk bebas bekerja dan bertindak tanpa pengarahan atau kontrol lebih lanjut. Oleh karena itu gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap organisasi, karena pemimpin yang efektif akan memberikan pengarahan terhadap bawahannya dalam mencapai tujuan organisasi.

3. Sifat-Sifat Gaya Kepemimpinan

Menurut Handoko (2021:297) mengemukakan teori mereka tentang teori sifat-sifat gaya dalam kepemimpinan ada (6) enam sifat kepemimpinan yaitu:

- a. Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas atau pelaksana fungsi-fungsi dasar manajemen.
- b. Kebutuhan akan prestasi kerja dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses.
- c. Kecerdasaan mencakup kebijakan, pemikiran kreatif dan daya pikir.

- d. Ketegasan atau kemampuan untuk membuat keputusan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah dengan cepat dan tepat.
- e. Kepercayaan diri atau pandangan terhadap dirinya sehingga mampu memecahkan masalah.
- f. Inisiatif atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung, dan mengembangkan kegiatan serta menemukan cara-cara baru.

4. Tipe Gaya Kepemimpinan

Berdasarkan teori-teori kepemimpinan, menurut Rivai dalam (Shaleh et al, 2023:136) terdapat beberapa tipe kepemimpinan, adalah sebagai berikut :

- a. Tipe Otoriter

Dalam tipe ini, pemimpin bertindak diktator pada bawahannya. Cenderung melakukan pemaksaan dalam menggerakkan kelompoknya. Disini kewajiban dari bawahan adalah untuk mengikuti dan menjalankan perintah. Tak boleh ada saran dan bantahan dari bawahan. Mereka diharuskan patuh dan setia secara mutlak kepada pemimpinnya. Kendali penuh ada pada pemimpin (bersifat satu arah).

- b. Tipe Demokratis

Tipe kepemimpinan demokratis adalah kebalikan dari pemimpin otoriter. Disini pemimpin ikut berbaur dan berada ditengah-tengah anggotanya. Hubungan yang tercipta juga tidaklah kaku seperti majikan dengan bawahan, melainkan seperti saudara sendiri. Pemimpin selalu memperhatikan kebutuhan kelompoknya dan mempertimbangkan kesanggupan kelompok

dalam mengerjakan tugas. Pemimpin juga mau menerima masukan dan saran dari bawahannya.

c. Tipe Kharismatik

Tipe kepemimpinan kharismatik memiliki energi dan daya tarik yang luar biasa untuk dapat mempengaruhi orang lain, maka tidaklah heran apabila memiliki pengikut atau masa yang jumlahnya besar. Sifat kharismatik yang dimiliki adalah karunia dari tuhan. Pemimpin kharismatik bisa dilihat dari cara mereka berbicara, berjalan maupun bertindak.

d. Tipe Paternalistik

Tipe pemimpin ini memiliki sifat kebapakan, mereka menganggap bahwa bawahan tidak bisa bersifat mandiri dan perlu dorongan dalam melakukan sesuatu. Pemimpin ini selalu melindungi bawahannya. Pemimpin paternalistik memiliki sifat maha tahu yang besar sehingga jarang memberikan kesempatan pada bawahan untuk mengambil keputusan

e. Tipe *Laissez Faire*

Dalam tipe ini, pemimpin tidak memberikan instruksi dan perintah, mereka membiarkan bawahannya untuk berbuat sekehendaknya. Tak ada kontrol dan koreksi. Tentu saja dalam kepemimpinan ini sangatlah mudah terjadi kekacauan dan bentrokan. Pemimpin tak menjalankan perannya dengan baik.

5. Fungsi Gaya Kepemimpinan

Menurut Sutikno (2021:18) menjelaskan bahwa dalam memimpin, seorang pemimpin memiliki beberapa fungsi, antara lain:

a. Fungsi instruktif

Fungsi instruktif ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.

b. Fungsi konsultatif

Fungsi ini bersifat dua arah. Hal tersebut digunakan manakala pemimpin dalam usaha menetapkan keputusan yang memerlukan bahan pertimbangan dan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya.

c. Fungsi partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya.

d. Fungsi delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang atau menetapkan keputusan baik melalui persetujuan dari pimpinan.

e. Fungsi pengendalian

Kepemimpinan yang sukses harus mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan organisasi

6. Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Rivai dalam (Erri et al, 2021:1898) menyatakan “gaya kepemimpinan merupakan sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan

bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin”. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya. Adapun indikator gaya kepemimpinan meliputi:

a. Sifat pemimpin

Sifat seorang pemimpin sangat berpengaruh dalam gaya kepemimpinan untuk menentukan keberhasilan tujuan organisasi.

b. Motivatif

Pimpinan mampu memberikan semangat dan motivasi kepada bawahannya agar mampu menghasilkan kinerja lebih baik lagi

c. Kemampuan mengambil keputusan

Keterampilan untuk menganalisis dan membuat keputusan penting untuk dimiliki setia pemimpin ,bisa di bilang ini merupakan salah satu indikator kepemimpinan yang paling pertama di lihat ketika evaluasi.

d. Kemampuan dalam komunikasi

Seorang pemimpin pasti memiliki ide, pengalaman dan keahliannya sendiri, yang menjadi indikator kepemimpinan yang efektif dalam hal ini apakah kamu bisa menyampaikan pesan,gagasan atau pikiran kepada orang lain agar mereka memahami dengan baik apa yang kamu maksud.

e. Memiliki inisiatif

Kemampuan berfikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapi.

2.1.5 Etos Kerja

1. Pengertian Etos Kerja

Secara etimologis, etos berasal dari bahasa Yunani “*ethos*” yang berarti karakter, watak kesusilaan, kebiasaan atau tujuan moral seseorang serta pandangan dunia mereka, yakni gambaran, cara bertindak ataupun gagasan yang paling komprehensif mengenai tatanan. Pengertian etos kerja menurut Menurut Jansen H. Sinamo dalam (Munawarah et al, 2022:3) etos kerja professional adalah seperangkat perilaku kerja positif yang berakar pada kesadaran kental, keyakinan yang fundamental, disertai komitmen yang total pada paradigma kerja integral.

Sedangkan menurut Weber dalam (Hartanti dan Drajat, 2019:13) “etos kerja adalah sikap dari masyarakat terhadap makna kerja sebagai pendorong keberhasilan usaha dan pembangunan”. Kemudian menurut Munawarah et al, (2022:129) “etos kerja merupakan fenomena sosiologi yang eksistensinya terbentuk oleh hubungan produktif yang timbul sebagai akibat dari struktur ekonomi yang ada dalam masyarakat, etos kerja menyangkut potensi dan kondisi manusia dengan menghadapi atau melakukan interaksi dengan lingkungan tersebut”.

Selanjutnya menurut Anoraga dalam (Munawarah et al, 2022:129) mendeskripsikan “etos kerja adalah suatu pandangan dan sikap suatu bangsa atau suatu umat terhadap kerja”. Kalau pandangan dan sikap itu melihat bekerja

sebagai suatu hal yang luhur untuk eksistensi manusia sebagai etos kerja itu akan tinggi. Sebaliknya kalau melihat kerja sebagai suatu hal yang tak berarti untuk kehidupan manusia. Apalagi jika sama sekali tidak ada pandangan dan sikap terhadap kerja. Oleh sebab itu untuk menimbulkan pandangan dan sikap yang menghargai kerja sebagai sesuatu yang luhur, diperlukan dorongan atau motivasi.

Kemudian menurut Tasmara dalam (Ginting et al, 2021:964) “etos kerja adalah totalitas kepribadian dirinya serta cara mengekspresikan, memandang, meyakini, dan memberikan makna pada sesuatu, yang mendorong dirinya untuk bertindak dan meraih amal yang optimal”.

Dari beberapa definisi di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa etos kerja adalah budaya kerja yang mengandung hal-hal yaitu: 1) Sikap kerja atau sikap terhadap pekerjaan, yakni kesukaan akan kerja di bandingkan dengan kegiatan lain, seperti bersantai, atau semata-mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaannya sendiri, atau merasa terpaksa melakukan sesuatu hanya untuk kelangsungan hidupnya. 2) Kebiasaan kerja yaitu perilaku pada waktu bekerja, seperti rajin, berdedikasi, bertanggung jawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama karyawan atau sebaliknya.

2. Peranan Etos Kerja

Etos kerja sangat penting bagi perusahaan sebab dengan etos kerja yang tinggi diharapkan pekerja akan bekerja dengan efektif dan efisien. Menurut Nitisemito (2020:68) semangat kerja yang rendah dapat dilihat dari sikap karyawan sebagai berikut:

- a. Karyawan tidak menghargai dan menghormati atasannya
- b. Produktivitasnya rendah
- c. Banyak keluhan
- d. Banyak karyawan yang keluar masuk (tingkat perputaran tenaga kerja yang tinggi dalam satu periode)

Masih menurut Nitisemito (2020:72) adapun rendahnya etos kerja atau semangat kerja itu ditimbulkan oleh:

- a. Tidak adanya kepuasan dalam bekerja, yang dikarenakan pekerjaan itu sendiri tidak sesuai dengan hati kecilnya.
- b. Pekerjaan tersebut tidak sesuai dengan keahliannya.
- c. Imbalan yang diterima tidak sesuai dengan beratnya pekerjaan yang dibebarkannya.
- d. Adanya tekanan dari atasan atau teman sejawat dalam pekerjaan.
- e. Tekanan dari luar lingkungan perusahaan.

Etos atau semangat rendah inilah yang harus kita hilangkan agar tidak mempengaruhi lingkungan pekerjaan. Karena dampak yang ditimbulkan dari etos kerja atau semangat kerja yang rendah ini besar sekali terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan. Individu atau kelompok dapat dikatakan memiliki etos kerja yang tinggi apabila menunjukkan tanda-tanda sebagai berikut:

- a. Memiliki penilaian yang sangat positif terhadap hasil kerja manusia.
- b. Menempatkan pandangan tentang kerja sebagai suatu hal yang sangat luhur bagi eksistensi manusia.
- c. Kerja yang dilakukan sebagai aktifitas bermakna bagi manusia.

- d. Kerja dihayati sebagai suatu proses yang membutuhkan ketekunan dan sekaligus sarana yang penting dalam mewujudkan cita-cita
- e. Kerja dilakukan sebagai bentuk ibadah.

3. Tujuan Etos Kerja

Setelah dijelaskan tentang definisi etos kerja di atas, maka berikutnya adalah tentang tujuan etos kerja. Seorang dituntut untuk mempunyai etos kerja yang tinggi. Menurut Hasibuan (2020:46) bahwa tujuan etos kerja meliputi: a) Mencari nafkah, b) Menjamin masa depan, c) Mendapatkan tempat di masyarakat, d) Menyatakan jati dirinya, pandangan pandangan serta prinsip prinsip yang ada dalam dirinya.

Namun agaknya etos kerja yang dilandasi tujuan seperti di atas agak berbeda dengan beberapa hal yaitu etos kerja para professional yang baik. Namun dapat kita simpulkan bahwa etos kerja semacam ini sudah cukup memadai sebagai seorang pedagang yang baik. Tujuan etos kerja meliputi:

- a. Sebagai tujuan luhur. Bahwasannya bekerja keras dalam islam, bukanlah sekedar memenuhi kebutuhan naluri hidup untuk kepentingan perut. Namun lebih dari itu terdapat tujuan filosofis yang luhur,
- b. Memenuhi kebutuhan hidup. Bahwa dalam hidup di dunia kita mempunyai sejumlah kebutuhan yang bermacam-macam. Sangatlah mustahir apalagi kita ingin memenuhi kebutuhan hidup tanpa kerja usaha, kerja keras. Karenanya etos kerja yang tinggi bertujuan untuk memenuhi kebutuhan hidup yang sangat komplek.
- c. Memenuhi kebutuhan keluarga. Dalam point ini lebih ditekankan pada seseorang kepala rumah tangga yang bertanggung jawab terhadap

keharmonisan dan keberlangsungan rumah tangganya, kewajiban dan tanggung jawab itu menimbulkan konsekuensi-konsekuensi bagi pihak suami atau kepala rumah tangga yang mengharuskan dia bangkit bergerak dan rajin bekerja.

- d. Kepentingan amal sosial. Diantara tujuan bekerja adalah bahwa hasil kerjanya itu dapat di pakai sebagai kepentingan agama, amal social dan sebagainya. Karena sebagai makhluk social, manusia saling membutuhkan. Seorang pedagang dibutuhkan dalam hal ekonomi dan lain sebagainya. Dan bentuk kebutuhan manusia itu berupa bantuan tenaga, pikiran dan material.

4. Aspek-Aspek Etos Kerja

Menurut Sinamo dalam (Hadiansyah, 2017:152) mengatakan bahwa manusia itu pada dasarnya adalah pencari kesuksesan. Arti sukses dipandang relatif oleh sebagian masyarakat dari segi pencapaiannya, namun ada satu hal yang tetap dilihat sama oleh masyarakat yaitu cara untuk mencapai kesuksesan dengan etos kerja berikut ini:

- a. Kerja adalah Rahmat

Bekerja tulus penuh syukur. Bekerja adalah rahmat yang turun dari tuhan, oleh karena itu harus disyukuri. Bekerja dengan tulus akan membuat seseorang merasakan rahmat lainnya, seperti kemampuan menyediakan sandang pangan untuk keluarga dengan gaji yang diperoleh, kemampuan bergaul lebih luas serta meningkatkan kualitas diri ke tingkat yang lebih sehingga bisa tumbuh dan berkembang, kemampuan memaksimalkan talenta

saat bekerja, dan kemampuan mendapatkan pengakuan serta identitas diri dari masyarakat dan komunitas.

b. Kerja adalah amanah

Bekerja benar penuh tanggung jawab. Amanah melahirkan sebuah sikap tanggung jawab, dengan demikian maka tanggung jawab harus ditunaikan dengan baik dan benar bukan sekedar formalitas. Rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang didelegasikan kepada seseorang akan menumbuhkan kehendak kuat untuk melaksanakan tugas dengan benar sesuai *job description* untuk mencapai target yang ditetapkan.

c. Kerja adalah panggilan

Bekerja tuntas penuh integritas. Dalam konteks pekerjaan, panggilan umum ini memiliki arti apa saja yang dikerjakan hendaknya memenuhi tuntutan profesi. Profesi yang dijalani untuk menjawab panggilan sebagai akuntan, hakim, dokter, guru, dosen dan sebagainya. Agar panggilan dapat diselesaikan hingga tuntas maka diperlukan integritas yang kuat karena dengan memegang teguh integritas maka seseorang dapat bekerja dengan sepenuh hati, segenap pikiran, segenap tenaga secara total, utuh, dan menyeluruh.

d. Kerja adalah aktualisasi

Bekerja keras penuh semangat. Aktualisasi merupakan kekuatan yang dipakai untuk mengubah potensi menjadi realisasi. Tujuan dari sikap aktual ini adalah agar seseorang terbiasa bekerja keras dan selalu tuntas untuk mencapai mimpi dan keinginannya tanpa merubah diri seseorang menjadi pecandu kerja. Ada tiga cara mudah untuk meningkatkan etos kerja keras yaitu mengembangkan

visi sebagai ilham untuk bekerja keras; kerja keras merupakan ongkos untuk mengembangkan diri; dan kerja keras itu baik, menyehatkan serta menguatkan diri.

e. Kerja adalah ibadah

Bekerja serius penuh kecintaan. Segala pekerjaan yang diberikan Tuhan harus disyukuri dan dilakukan dengan sepenuh hati. Tidak ada tipe atau jenis pekerjaan yang lebih baik dan lebih rendah dari yang lain karena semua pekerjaan adalah sama di mata Tuhan jika dikerjakan dengan serius dan penuh kecintaan. Berbekal keseriusan itu maka hasil yang akan diperoleh juga akan lebih dari yang dibayangkan.

f. Kerja adalah seni

Bekerja cerdas penuh kreatifitas. Bekerja keras itu perlu, namun bekerja dengan cerdas sangat dibutuhkan. Kecerdasan disini maksudnya adalah menggunakan strategi dan taktik dengan pintar untuk mengembangkan diri, memanfaatkan waktu bekerja agar tetap efektif dan efisien, melihat dan memanfaatkan peluang kerja yang ada, melahirkan karya dan buah pikiran yang inovatif dan kreatif.

g. Kerja adalah kehormatan

Bekerja tekun penuh keunggulan. Kehormatan diri bisa didapatkan dengan bekerja karena dengan melalui pekerjaan maka seseorang dihormati dan dipercaya untuk memangku suatu posisi tertentu dan mengerjakan tugas yang diberikan kepadanya termasuk segala kompetensi diri yang dimiliki, kemampuan, dan kesempatan dalam hidup. Rasa hormat yang terbentuk

dalam diri seseorang akan menumbuhkan rasa percaya diri yang akan meningkatkan keinginan untuk bekerja lebih tekun.

h. Kerja adalah pelayanan

Berkerja peripurna penuh kerendahan hati. Hasil yang dilakukan dalam bekerja bisa menjadi masukan untuk orang lain dan sebaliknya, sehingga dari proses tersebut seseorang telah memberikan kontribusi kepada orang lain agar mereka bisa hidup dan beraktifitas dengan lebih mudah. Jadi bekerja dapat digolongkan sebagai salah satu bentuk pelayanan diri terhadap orang lain.

5. Indikator Etos Kerja

Menurut Nitisemito dalam (Usoh et al, 2020:2128) berpendapat “etos kerja adalah melakukan kegiatan atau pekerjaan secara lebih giat, sehingga hasil yang diperoleh menjadi baik, sedangkan kegairahan kerja merupakan kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan, oleh karena itu semangat kerja dengan integrasi dan iklim organisasi sulit untuk dipisahkan”. Lebih lanjut Nitisemito menjelaskan indikator etos kerja meliputi:

a. Sikap karyawan

Fleksibilitas saat bekerja dan mampu menyesuaikan kerjanya

b. Perasaan seorang karyawan

Penguasaan pekerjaan yang dilakukannya serta memiliki rasa senang dalam bekerja

c. Kesiediaan karyawan dalam melaksanakan pekerjaanya

Hal ini terksit dengan kepatuhan dalam bekerja dan rasa kemauan dalam menyelesaikan pekerjaan

d. Kecermatan karyawan saat bekerja

Karyawan harus memiliki kecermatan dan ketelitian dalam melaksanakan setiap pekerjaan dengan baik

e. Kesungguhan karyawan dalam bekerja

Dalam konteks ini adalah kesungguhan karyawan atau pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai tugas dan fungsinya.

2.1.6 Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara dalam (Silas et al, 2019:4632) pengertian “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Sedangkan menurut Wibowo dalam (Kenny, 2018:8) “kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi”.

Pendapat lainnya disampaikan Ratundo dan Sacket dalam (Kenny, 2018:8) mendefinisikan “kinerja adalah kegiatan yang mencakup semua tindakan atau perilaku yang dikontrol oleh individu dan memberi kontribusi pada pencapaian tujuan-tujuan perusahaan”. Pendapat serupa juga dikemukakan oleh Hariandja dalam (Kenny, 2018:8) yang mengemukakan “kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan atau karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi”.

Pendapat lain disampaikan Wexley dan Yukl dalam (Hermawati dan umi, 2018:62) menyatakan bahwa “kinerja merupakan implementasi dari teori

keseimbangan yang mengatakan bahwa seseorang akan menunjukkan prestasi yang optimal bila ia mendapatkan manfaat (*benefit*) dan terdapat rangsangan (*inducement*) dalam pekerjaannya secara adil dan masuk akal (*reasonable*)”.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan proses pencapaian tujuan organisasi dan hasil dari usaha sumber daya manusia itu sendiri dalam sebuah organisasi.

2. Tujuan Kinerja Karyawan

Tujuan utama dari kinerja secara keseluruhan adalah memastikan bahwa semua elemen organisasi atau perusahaan telah bekerjasama secara terpadu untuk mencapai tujuan. Pada dasarnya terdapat banyak tujuan dalam suatu organisasi. Tujuan tersebut dapat dinyatakan dalam berbagai tingkatan, dimana tujuan pada jenjang di atasnya menjadi acuan bagi tingkat di bawahnya. Tujuan tingkat bawah memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan jenjang di atasnya. Menurut Fahmi (2021:15) menyebutkan tujuan spesifik diterapkannya manajemen kinerja adalah untuk:

- a. Mencapai peningkatan yang dapat diraih dalam kinerja organisasi.
- b. Bertindak sebagai pendorong perubahan dalam mengembangkan suatu budaya yang berorientasi pada kinerja
- c. Meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan.
- d. Memungkinkan individu mengembangkan kemampuan mereka, meningkatkan, kepuasan kerja sendiri dan organisasi secara keseluruhan.

- e. Mengembangkan hubungan yang kontribusi dan terbuka antara individu dan *manager* dalam suatu proses dialog yang dihubungkan dengan pekerjaan yang dilaksanakan sepanjang tahun.
- f. Memberikan suatu kerangka kerja bagi kesepakatan sasaran sebagaimana diekspresikan dalam target dan standar kinerja sehingga pengertian bersama tentang sasaran dan peran yang harus dimainkan *manager* dan individu dalam mencapai sasaran tersebut meningkat.
- g. Memusatkan perhatian pada atribut dan kompetensi yang diperlukan agar bisa dilaksanakan secara efektif dan apa yang seharusnya dilakukan untuk mengembangkan atribut dan kompetensi tersebut.
- h. Memberikan ukuran yang akurat dan objektif dalam kaitannya dengan terget dan standar yang disepakati sehingga individu menerima umpan balik dari *manager* tentang seberapa baik yang mereka lakukan.
- i. Memberikan kesempatan individu untuk mengungkapkan aspirasi dan perhatian mereka tentang pekerjaan mereka.
- j. Menunjukkan pada setiap orang bahwa orang organisasi melalui mereka sebagai individu.
- k. Membantu memberikan wewenang kepada orang memberi orang lebih banyak ruang lingkup untuk bertanggung jawab atas pekerjaan dan melaksanakan kontrol atas pekerjaan itu.

Tujuan dari kinerja juga disampaikan oleh Wibowo (2021:50) yang menyampaikan bahwa tujuan dari kinerja antara lain:

- a. *Corporate management*, merupakan tingkatan dimana tujuan dihubungkan dengan maksud, nilai-nilai dan rencana strategi dari organisasi secara menyeluruh untuk dicapai.
- b. *Senior management*, merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkat ini mendefinisikan kontribusi yang diharapkan dari tingkat manajemen senior untuk mencapai tujuan organisasi.
- c. *Business-unit, functional* merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkatan ini dihubungkan dengan tujuan organisasi, target, dan proyek yang harus diselesaikan oleh unit bisnis, fungsi atau departemen.
- d. *Team work*, merupakan tingkatan dimana tujuan tingkat tim dihubungkan dengan maksud dan akuntabilitas tim, dan kontribusi yang diharapkan dari tim.
- e. *Individual management*, yaitu tingkatan dimana tujuan dihubungkan pada akuntabilitas pelaku, hasil utama, atau tugas pokok yang mencerminkan pekerjaan individual dan fokus pada hasil yang diharapkan untuk dicapai dan kontribusinya pada kinerja tim, departemen atau organisasi”.

3. Manfaat Kinerja Karyawan

Perusahaan yang sehat tentu memiliki manajemen yang baik pula dan manajemen yang baik dapat dinilai dari kinerja karyawan yang optimal. Kinerja karyawan yang baik tersebut memiliki beberapa manfaat. Menurut Zainal (2020:315) manfaat kinerja pada dasarnya meliputi:

- a. Perbaikan prestasi, dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan prestasi karyawan.

- b. Keputusan penempatan, membantu dalam promosi, perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya.
- c. Sebagai perbaikan kinerja karyawan.
- d. Sebagai latihan dan pengembangan karyawan.
- e. Umpan balik sumber daya manusia. Prestasi yang baik atau buruk diseluruh perusahaan mengidentifikasikan seberapa baik sumber daya manusianya berfungsi”.

Pendapat lainnya menurut Hery (2019:4-5) menyampaikan manfaat dari kinerja yaitu:

- a. Manfaat kinerja bagi *manager* antara lain:
 - 1) Memperbaiki kinerja tim dan individu
 - 2) Mengusahakan penghargaan non finansial bagi staf
 - 3) Membantu pekerja yang kinerjanya rendah
 - 4) Mendukung cara memimpin perusahaan
 - 5) Mengusahakan kerangka kerja untuk meninjau kembali kinerja dan tingkat kompetensi
- b. Manfaat kinerja bagi individu antara lain:
 - 1) Memperjelas peran dan tujuan
 - 2) Mendorong dan mendukung untuk tampil baik
 - 3) Membantu mengembangkan kemampuan dan kinerja
 - 4) Menggunakan waktu secara berkualitas
 - 5) Sebagai dasar objektivitas dan kejujuran untuk mengukur kinerja

- 6) Memformulasi tujuan dan rencana perbaikan di mana cara bekerja dikelola dan dijalankan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka disimpulkan bahwa kinerja memiliki beberapa manfaat, antara lain, (1) memperbaiki prestasi, (2) sebagai perbaikan kinerja karyawan, (3) membantu kemampuan dan kinerja dan (4) membantu karyawan yang kinerjanya masih rendah

4. Pentingnya Kinerja Karyawan

Dalam melaksanakan suatu pekerjaan, perusahaan perlu melakukan penilaian kinerja (*performance appraisal*) agar dapat diketahui efektifitas dan keberhasilan kinerja yang dilakukan karyawan. Menurut Saputra Dan Rahmat (2024:20) berpendapat “penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan”. Menurut Hasibuan (2020:28) berpendapat “penilaian kinerja adalah penilaian dari kinerja jabatan seseorang karyawan, dimana merupakan salah satu tanggung jawab paling penting yang ada pada seorang *manager*”.

Menurut Sedarmayanti (2020:22) “penilaian kinerja berguna untuk memperbaiki kinerja dimasa yang akan datang, memberikan nilai umpan balik tentang kualitas kerja untuk kemudian mempelajari kemajuan perbaikan yang dikehendaki dalam kinerja”. Selanjutnya Hasibuan (2020:30) “penilaian kinerja karyawan merupakan sarana untuk memperbaiki karyawan yang tidak melakukan tugasnya dengan baik dan membuat karyawan mengetahui posisi dan perannya dalam menciptakan tercapainya tujuan perusahaan”.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa sangat penting perusahaan melakukan penilaian kinerja karyawannya karena merupakan penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi terkait dengan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

5. Pengukuran Kinerja Karyawan

Pengukuran kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui kinerja dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai yang diharapkan. Menurut Simamora (2021:335) menyatakan bahwa unsur-unsur yang berlaku dan perlu dilakukan dalam mengukur kinerja karyawan adalah:

- a. Kedisiplinan yaitu menilai disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan yang ada dan mengerjakan pekerjaan sesuai instruksi yang diberikan.
- b. Tanggung jawab pekerjaan yaitu menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan dan hasil kerjanya.
- c. Kejujuran yaitu menilai kejujuran dalam menjalankan tugas-tugasnya.
- d. Kemampuan kerjasama yaitu menilai kesediaan karyawan dalam berpartisipasi dan bekerjasama sehingga hasil pekerjaan semakin baik.
- e. Kesetiaan yaitu menilai kesetiaan karyawan dalam pekerjaan dan jabatannya dalam suatu organisasi.
- f. Ketelitian kerja yaitu menilai ketelitian dalam menjalankan penyelesaian pekerjaan.
- g. Inisiatif yaitu menilai kemampuan karyawan dalam menciptakan hal-hal baru dalam mensukseskan pekerjaannya.

- h. Kecakapan yaitu menilai hasil kerja karyawan baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan.
- i. Kepemimpinan yang efektif yaitu menilai kemampuan karyawan untuk memimpin dan memotivasi orang lain untuk bekerja.

6. Keseimbangan Kinerja Karyawan

Menurut Sinambela (2020:8) “kesimbangan suatu kinerja merupakan implementasi dari teori keseimbangan, yang mengatakan bahwa seseorang akan menunjukkan prestasi yang optimal bila ia mendapatkan manfaat (*benefit*) dan terdapat adanya rangsangan (*inducement*) dalam pekerjaannya secara adil dan masuk akal (*reasonable*)”. Kinerja dapat dioptimalkan melalui penetapan deskripsi jabatan yang jelas dan terukur) setiap pejabat (karyawan), sehingga mereka mengerti apa fungsi dan tanggung jawabnya. Dalam hal ini Sinambela (2020:35) mengungkapkan deskripsi jabatan yang baik akan dapat menjadi landasan untuk:

a. Penentuan gaji

Deskripsi jabatan akan berfungsi menjadi dasar untuk perbandingan pekerjaan dalam suatu organisasi dan dapat dijadikan sebagai acuan pemberian gaji yang adil bagi karyawan dan sebagai data perbandingan dalam persaingan dalam perusahaan.

b. Seleksi karyawan

Deskripsi jabatan sangat dibutuhkan dalam penerimaan, seleksi dan penempatan karyawan. Selain itu juga merupakan sumber untuk pengembangan spesifikasi pekerjaan yang dapat menjelaskan tingkat kualifikasi yang dimiliki oleh seorang pelamar dalam jabatan tertentu.

c. Orientasi

Deskripsi jabatan dapat mengenalkan tugas-tugas pekerjaan yang baru kepada karyawan dengan cepat dan efisien.

d. Penilaian kinerja

Deskripsi jabatan menunjukkan perbandingan bagaimana seseorang karyawan memenuhi tugasnya dan bagaimana tugas itu seharusnya dipenuhi.

e. Pelatihan dan pengembangan

f. Deskripsi jabatan akan memberikan analisis yang akurat mengenai pelatihan yang diberikan dan perkembangan untuk menciptakan tenaga kerja yang lebih baik.

g. Uraian dan perencanaan organisasi

Perkembangan awal dari deskripsi jabatan mengemukakan dimana kelebihan dan kekurangan dalam pertanggung jawaban. Dalam hal ini deskripsi jabatan akan menyeimbangkan tugas dan tanggung jawab.

h. Uraian tanggung jawab

Jabatan akan membantu individu untuk memahami berbagai tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Teori keseimbangan di atas memperlihatkan bahwa kinerja yang optimal akan dapat dicapai jika terdapat rasa keadilan yang dirasakan karyawan.. Selanjutnya seorang karyawan juga harusnya memperoleh rangsangan dari berbagai pihak terkait dalam bentuk pemberian motivasi, sehingga mereka dapat terpacu untuk melakukan tugas-tugasnya; dan pekerjaan yang dilakukan haruslah adil dan masuk akal, dalam artian bahwa di antara sesama karyawan haruslah terdapat keadilan

pembagian tugas.

Menurut Sinambela (2020:8) “kinerja organisasi atau lembaga sangat dipengaruhi oleh kinerja individu, oleh sebab itu apabila kinerja organisasi ingin diperbaiki tentunya kinerja individu perlu diperhatikan. Untuk meningkatkan kinerja ini perlu dibuat standar pencapaiannya melalui penulisan pernyataan-pernyataan tentang berbagai kondisi yang diharapkan ketika pekerjaan akan dilakukan”. Kemudian Mitchell (2020:9) menjelaskan “kinerja yang baik akan dipengaruhi oleh dua hal yaitu tingkat kemampuan dari motivasi kerja yang baik. Kemampuan seseorang dipengaruhi pemahamannya atas jenis pekerjaan dan keterampilan melakukannya, oleh karenanya seseorang harus dapat meningkatkan kerja maupun dan keterampilannya”.

Tercapai atau tidaknya tujuan organisasi akan ditentukan oleh sejauh mana pemahaman dan penerimaan karyawan tentang suatu target yang hendak dicapai dan rumuskan dengan jelas sehingga tidak membingungkan karyawan tujuan organisasi harusnya dapat mengakomodasikan tujuan memasuki suatu organisasi pasti mempunyai tujuan yang dipahami dan dikelola unit pimpinan untuk pencapaian tujuan untuk mencapai tujuan organisasi jika dia meyakini bahwa dengan tercapainya tujuan organisasi tersebut.

Selanjutnya tujuan organisasi biasanya terdiri dari tujuan pokok yaitu tujuan akhir yang ingin dicapai organisasi tersebut. Dalam pencapaian tujuan pokok terlebih dahulu akan dicapai sasaran, dan anak sasaran. Hal ini menandakan bahwa tujuan organisasi adalah bertingkat-tingkat, yakni mulai dari anak sasaran, sasaran dan tujuan. Agar tujuan organisasi tercapai sudah barang tentu sasaran terlebih

dahulu dicapai.

Kinerja karyawan haruslah terencana secara berkesinambungan, sebab peningkatan kinerja bukan merupakan peristiwa seketika tetapi memerlukan suatu perencanaan dan tindakan yang tertata dengan baik untuk kurun waktu tertentu. Dengan kerangka berpikir seperti itu maka seseorang akan bekerja keras untuk mencapai hasil yang memuaskan, pencapaian hasil tersebut diharapkan akan dapat memberikan kontribusi yang positif bagi peningkatan kinerja secara keseluruhan.

Menganalisis kinerja dengan menggunakan kerangka pikir seperti di atas, terlihat bahwa hasil yang dicapai oleh seorang karyawan akan menimbulkan kepuasan. Kepuasan yang dirasakan tentu saja akan meningkatkan kinerjanya dalam menjalankan tugas dan fungsi yang ditugaskan kepadanya. Dengan semangat yang tinggi maka tugas tersebut akan dapat diselesaikan dengan baik sehingga kinerjanya dapat dioptimalkan.

Mengacu pada deskripsi dan analisis kritis konsep atau teori maupun di banyak literatur, terlihat bahwa kinerja selalu berbicara pada proses dan hasil akhir. Untuk memperoleh hasil akhir kualitas kerja yang optimum, setiap tahapan perlu dikaji dan disempurnakan sehingga karyawan memahami tugas dan tanggung jawabnya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan.

7. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara dalam (Fayanti et al, 2024:326) berpendapat “kinerja karyawan adalah hasil kerja seseorang yang diukur secara kualitas kerja dan kuantitas pekerjaan yang dicapai oleh seorang karyawan yang dilaksanakan tepat waktu dalam melaksanakan tugasnya penuh tanggung jawab sesuai tugas yang

diberikan kepadanya”. Adapun Mangkunegara dalam (Nurzaman et al, 2025) menyampaikan indikator kinerja meliputi:

a. Kualitas kerja

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan dalam mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

b. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan atau seberapa lama seorang karyawan mampu menyelesaikan pekerjaannya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan itu masing-masing.

c. Pengetahuan kerja

Kemampuan seseorang dalam mengetahui urutan pekerjaan atau tahapan-tahapan dalam melaksanakan pekerjaannya.

d. Pelaksanaan tugas pekerjaan

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

e. Tanggung jawab pekerjaan

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan secara baik yang diberikan perusahaan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan upaya seorang peneliti untuk mencari perbandingan dan selanjutnya untuk menemukan inspirasi baru untuk penelitian

selanjutnya di samping itu kajian terdahulu membantu penelitian dalam memposisikan penelitian serta menunjukkan orsinalitas dari penelitian.

Menurut Sugiyono dalam (Berliana, 2022:9) berpendapat “penelitian terdahulu adalah peninjauan kembali mengenai pustaka-pustaka yang terkait dengan penelitian yang akan dilakukan, karena dengan adanya penelitian terdahulu maka peneliti akan semakin banyak mengetahui tentang penelitian-penelitian yang telah dilakukan orang lain yang berkaitan serta relevansi dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti, sehingga peneliti dapat memahami dan mengetahui permasalahan dalam penelitian sebelumnya”.

Pendapat serupa juga disampaikan Randi (2021:15) yang mendefinisikan “penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan peneliti dalam melakukan penelitian sehingga peneliti dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan”.

Penelitian terdahulu memiliki fungsi sebagai rujukan yang menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu, penulis menemukan penelitian dengan judul yang sama seperti judul penelitian penulis. Berikut merupakan penelitian terdahulu berupa beberapa jurnal terkait dengan penelitian yang dilakukan penulis:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Penulis, Tahun dan Jurnal	Judul Penelitian	Metode	Hasil Penelitian
1	Farida Agustin (2021). Jurnal Jenius Vol.4 No.2. ISSN: 2598-9502. Universitas	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Gama Panca	Metode kuantitatif dengan pengujian regresi,	Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi pengaruh

No	Penulis, Tahun dan Jurnal	Judul Penelitian	Metode	Hasil Penelitian
	Pamulang. https://openjournal.unpam.ac.id/index.php/JJSDM/article/view/9081	Makmur di Tangerang.	koefisien determinasi dan uji hipotesis	sebesar 60,8% dan uji hipotesis diperoleh sig. $0,000 < 0,05$.
2	Andriyani (2020). Jurnal Efektif Vol.2 No.4. ISSN: 2622-8882. Universitas Pamulang. https://openjournal.unpam.ac.id/index.php/JEE/article/view/10671	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tunas Sakti di Daan Mogot Jakarta Barat.	Metode kuantitatif dengan pengujian regresi, koefisien determinasi dan uji hipotesis	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 53,0% dan uji hipotesis diperoleh signifikansi $0,000 < 0,05$.
3	Ditna Kiranie, Dana Prohadi, Warman Suryaman (2023). Jurnal Professional Vol.10 No.2. ISSN: 2722-371X. Universitas Bandung. https://jurnal.unived.ac.id/index.php/prof/article/view/4497	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada di Kelurahan Cigugur Tengah.	Metode kuantitatif dengan pengujian regresi, koefisien determinasi dan uji hipotesis	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan persamaan regresi $Y = 26,574 + 0,454X$ dengan kontribusi pengaruh sebesar 24,3% dan uji hipotesis diperoleh $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,335 > 2,110$).
4	Rahma Fatria, dkk (2023). Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Kewirausahaan Vol. 4 No. 2. Universitas Sang Bumi Ruwa Jurai. https://journal.politeknik-pratama.ac.id/index.php/IMK/article/view/807	Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kelurahan Beringin Raya.	Metode kuantitatif dengan pengujian regresi, koefisien determinasi dan uji hipotesis	Etos kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan dibuktikan dengan uji hipotesis diperoleh sig. $0,000 < 0,05$.
5	Marisi Butarbutar (2021). Jurnal Maker Vol.7 No.1. ISSN: 2688-269X. STIE Sultan Agung Surabaya.	Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Yayasan Nusantara Pematangsiantar.	Metode kuantitatif dengan pengujian regresi, koefisien determinasi	Etos kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi pengaruh sebesar 72,4% dan uji hipotesis diperoleh sig. $0,000 < 0,05$.

No	Penulis, Tahun dan Jurnal	Judul Penelitian	Metode	Hasil Penelitian
	https://maker.ac.id/index.php/maker/article/view/301		dan uji hipotesis	
6	Welly Novita (2020). Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis Vol.2 No.1. Universitas Pembangunan Panca Budi Medan. https://perpustakaan.pancabudi.ac.id/dl_file/penelitian/20010_17_ABSTRAK.pdf	Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Sonny Indonesia Branch Medan.	Metode kuantitatif dengan pengujian regresi, koefisien determinasi dan uji hipotesis	Etos kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi pengaruh 55,2%, Uji hipotesis diperoleh sig. $0,000 < 0,05$.
7	Khoirul Khobir, Aldi Gunawan, Amirudin Syarif (2023). Jurnal Administrasi dan Manajemen Vol. 13 No. 3. Universitas Respati Indonesia. https://ejournal.urindo.ac.id/index.php/administrasimanajemen/article/view/3293	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja ASN Pada Dinas Kearsipan Provinsi Sumatera Selatan.	Metode kuantitatif dengan pengujian regresi, koefisien determinasi dan uji hipotesis	Gaya kepemimpinan dan etos kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN yang dibuktikan dengan uji hipotesis diperoleh sig. $0,000 < 0,05$.
8	Catur Sasi Kirono (2022). Jurnal Ikraith Ekonomika Vol. 5 No. 2. Universitas Pelita Bangsa. https://journals.upi-vai.ac.id/index.php/IKRAITH-EKONOMIKA/article/view/1335	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Etos Kerja Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Dalam Organisasi Pemerintahan Kecamatan.	Metode kuantitatif dengan pengujian regresi, koefisien determinasi dan uji hipotesis	Gaya kepemimpinan dan etos kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN yang dibuktikan dengan uji hipotesis diperoleh sig. $0,000 < 0,05$.
9	Wahyudi, E. J. (2023). Jurnal Ekonomi Efektif Vol. 5 No. 3. Universitas Pamulang. https://openjournal.unpam.ac.id/index.php/JEE/article/view/29532	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada SMA Negeri 1 Pagak Kabupaten Malang.	Metode kuantitatif dengan pengujian regresi, koefisien determinasi dan uji hipotesis	Gaya kepemimpinan etos kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sebesar 65,2%, uji hipotesis diperoleh signifikansi $0,000 < 0,05$. Variabel etos kerja adalah variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan koefisien regresi sebesar 0,865.

No	Penulis, Tahun dan Jurnal	Judul Penelitian	Metode	Hasil Penelitian
10	Denok Sunarsi (2018). Jurnal Jenius Vol. 1 No. 2. Universitas Pamulang. https://openjournal.unpam.ac.id/index.php/JJSDM/article/view/919/756	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Usaha Mandiri Jakarta.	Metode kuantitatif dengan pengujian regresi, koefisien determinasi dan uji hipotesis	Gaya kepemimpinan dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang dibuktikan dengan uji hipotesis diperoleh $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($84,470 > 2,76$) dengan kontribusi pengaruh sebesar 72,3%.
11	Sani Mariastuti, Priehadi Dhasa Eka (2024) Universitas Pamulang. https://jafjournal.com/index.php/JKS/article/view/79	Pengaruh Kompensasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Sumber Multivita Di Kabupaten Bogor	Metode asosiatif dengan pendekatan kuantitatif	Hasil penelitian yaitu persamaan regresi linear yang didapatkan yaitu $Y = 14,940 + 0,234X_1 + 0,460X_2$ dan kontribusi pengaruh yang diberikan oleh variabel kompensasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,400 atau 40%.
12	Suroto (2022) Universitas Pamulang. https://doi.org/10.54371/jiip.v5i4.562	Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Pancasakti Putra Kencana	Metode penelitian deskriptif kuantitatif	berdasarkan hasil koefisien determinasi ditemukan bahwa variabel kompensasi dan motivasi memiliki pengaruh sebesar 72,9%, sedangkan sisanya 27,1% dijelaskan dengan faktor atau variabel lain yang tidak diketahui dan tidak termasuk dalam analisis regresi ini, seperti gaya kepemimpinan, stress kerja dan lain-lain.

Sumber: Literatur Jurnal, 2025

2.3 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis hubungan antara variabel yang akan diteliti. Menurut Sekaran dalam Sugiyono (2020:60) menjelaskan bahwa “kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah didefinisikan sebagai masalah yang penting”.

Sedangkan menurut Suriasumantri dalam Sugiyono (2020:60), menjelaskan bahwa “kerangka pemikiran ini merupakan penjelasan sementara terhadap gejala-gejala yang menjadi objek permasalahan”. Berdasarkan pembahasan tersebut dapat disimpulkan bahwa kerangka berpikir adalah penjelasan sementara secara konseptual tentang keterkaitan hubungan pada setiap objek permasalahan berdasarkan teori.

2.3.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja karyawan dan organisasi. Gaya kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan dan membantu organisasi mencapai tujuan mereka. Pemimpin yang mampu memotivasi, menginspirasi, dan memberikan dukungan kepada karyawan dapat meningkatkan semangat kerja dan produktivitas.

Hal ini di dukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Farida Agustin (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Gama Panca Makmur di Tangerang. Dalam penelitiannya memperoleh kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi pengaruh sebesar 60,8% dan uji hipotesis diperoleh $\text{sig. } 0,000 < 0,05$.

Penelitian serupa juga dilakukan oleh Ditna Kiranie, Dana Prohadi, Warman Suryaman (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada di Kelurahan Cigugur Tengah, yang menghasilkan kesimpulan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan persamaan regresi $Y = 26,574 + 0,454X$ dengan kontribusi pengaruh sebesar 24,3% dan uji hipotesis diperoleh $t \text{ hitung} > t \text{ tabel } (2,335 > 2,110)$.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian terdahulu di atas, disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.2 Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Etos kerja memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja. Etos kerja yang tinggi cenderung meningkatkan kinerja, sementara etos kerja yang rendah dapat menurunkan kinerja. Karyawan dengan etos kerja yang kuat lebih cenderung bekerja lebih lama, menghabiskan lebih sedikit waktu untuk bersantai, dan menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Rahma Fatria, dkk (2023) Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kelurahan Beringin Raya. Dalam penelitiannya memperoleh kesimpulan bahwa etos kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan dibuktikan dengan uji hipotesis diperoleh sig. $0,000 < 0,05$.

Penelitian serupa juga dilakukan oleh Welly Novita (2020) Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Sonny Indonesia Branch Medan, yang menghasilkan kesimpulan etos kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi pengaruh 55,2%, Uji hipotesis diperoleh sig. $0,000 < 0,05$.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian terdahulu di atas, disimpulkan bahwa etos kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan dan etos kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Gaya kepemimpinan yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang

positif, memotivasi karyawan, dan memberikan arahan yang jelas, sehingga meningkatkan efisiensi dan kinerja. Etos kerja yang tinggi, di sisi lain, mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dan memberikan kontribusi positif bagi organisasi. Kombinasi dari gaya kepemimpinan yang baik dan etos kerja yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Khoirul Khobir, Aldi Gunawan, Amirudin Syarif (2023) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja ASN Pada Dinas Kearsipan Provinsi Sumatera Selatan. Dalam penelitiannya memperoleh kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan dan etos kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN yang dibuktikan dengan uji hipotesis diperoleh $\text{sig. } 0,000 < 0,05$.

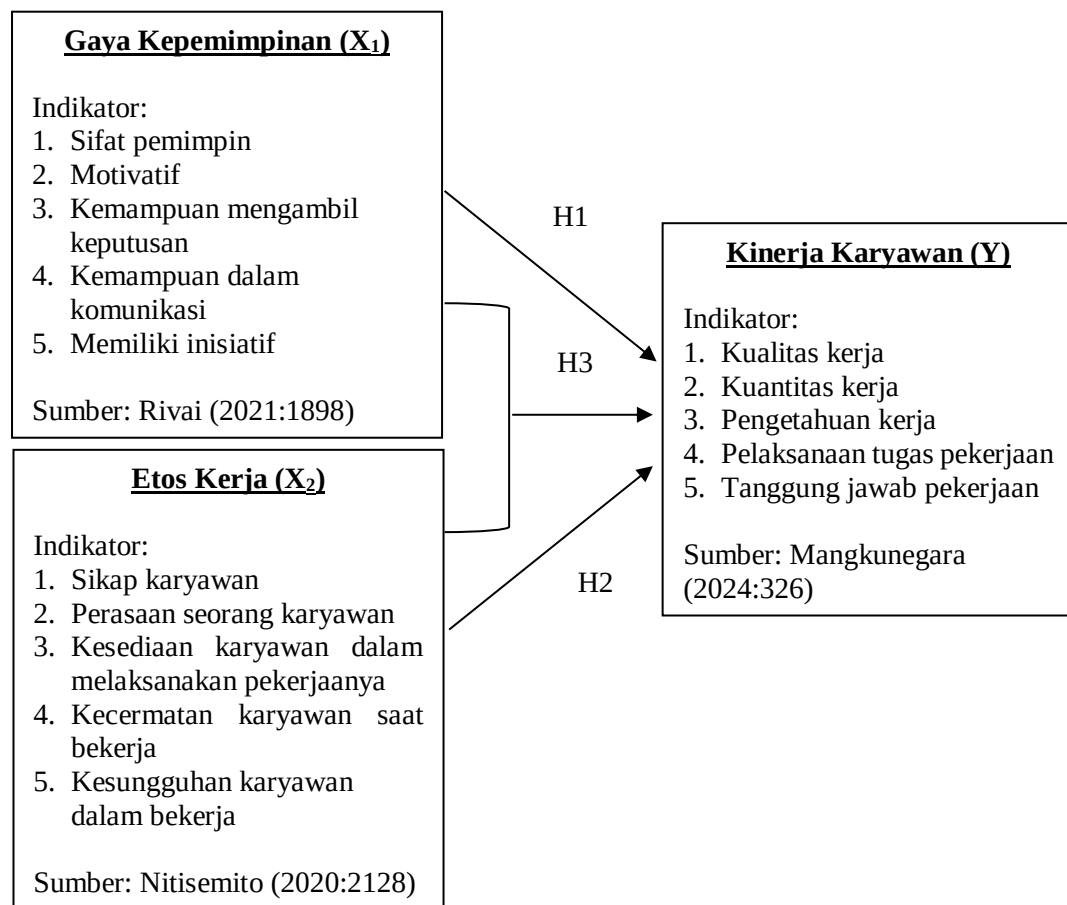
Penelitian serupa juga dilakukan oleh Wahyudi, E. J. (2023) Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada SMA Negeri 1 Pagak Kabupaten Malang, yang menghasilkan kesimpulan gaya kepemimpinan dan etos kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai sebesar 65,2%, uji hipotesis diperoleh signifikansi $0,000 < 0,05$.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian terdahulu di atas, disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan etos kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut Sugiyono (2020:66) menjelaskan “paradigma penelitian dapat diartikan sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis,

jenis dan jumlah hipotesis, dan tehnik analisis statistik yang akan digunakan”.

Berdasarkan kerangka berpikir yang telah dikemukakan, terkait variabel gaya kepemimpinan dan etos kerja pengaruhnya terhadap kinerja karyawan, maka penelitian ini digambarkan dalam paradigma sebagai berikut:



Gambar 2.1
Kerangka Berpikir

2.4 Pengembangan Hipotesis

Hipotesis menurut Sugiyono (2020:64) “hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah karena sifatnya sementara, maka perlu di buktikan kebenarannya melalui data empirik yang terkumpul”. Hipotesis dalam penelitian ini

adalah harapan yang dinyatakan oleh peneliti mengenai hubungan antara variabel-variabel di dalam masalah penelitian.

Sementara menurut Arikunto dalam (Erfan, 2020:112) menyampaikan bahwa “hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul”.

Berdasarkan uraian dan beberapa teori di atas maka penulis membuat hipotesis sebagai berikut:

1. $H_{01} : \rho_1 = 0$: Diduga tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT Victory Chingluh Indonesia Kab. Tangerang.

$H_{a1} : \rho_1 \neq 0$: Diduga terdapat pengaruh gaya kepemimpinan secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT Victory Chingluh Indonesia Kab. Tangerang.

2. $H_{02} : \rho_2 = 0$: Diduga tidak terdapat pengaruh etos kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT Victory Chingluh Indonesia Kab. Tangerang.

$H_{a2} : \rho_2 \neq 0$: Diduga terdapat pengaruh etos kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT Victory Chingluh Indonesia Kab. Tangerang.

3. $H_{03} : \rho_3 = 0$: Diduga tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan dan etos kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT Victory Chingluh Indonesia Kab. Tangerang.

$H_{a3} : \rho_3 \neq 0$: Diduga terdapat pengaruh gaya kepemimpinan dan etos kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT Victory Chingluh Indonesia Kab. Tangerang.