

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

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

Penelitian pertama yang dilakukan oleh Ignatius Jeffrey dan Ruliyanto (2017, *International Journal of Business and Management Invention*, Vol.6, No.7, ISSN: 2319-8028.) meneliti mengenai “The Effect of Competence, Training and Work Discipline towards Employess’ Performance (A Case Study at PT. Krakatau Argo Logistics)”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh kompetensi, pelatihan, dan Disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Metode penelitian ini, menggunakan proportional random sampling, sampel dalam penelitian ini sebanyak 102 karyawan pada PT. Krakatau Argo Logistics. Data diperoleh dari kuesioner, kemudian diolah melalui perangkat lunak SPSS 15. Teknik analisis data yang digunakan adalah koefisien determinasi (KD) dan uji hipotesis. Berdasarkan hasil penelitian ini diketahui bahwa nilai KD simultan sebesar 56,5% perubahan kinerja karyawan pada PT. Krakatau Argo Logistics dapat dijelaskan oleh variabel kompetensi, pelatihan, dan disiplin kerja sedangkan sisanya (43,5%) dipengaruhi oleh variabel-variabel lainnya yang tidak dianalisis penelitian ini. Hipotesis parsial dalam penelitian ini menyatakan untuk variabel kompetensi terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi sebesar 0,001 artinya variabel kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 artinya variabel pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 artinya disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian secara simultan bahwa kompetensi, pelatihan, dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan signifikansi F sebesar 0,000.

Penelitian kedua dilakukan oleh Anwar Prabu Mangkunegara dan Tinton Rumbungan Octorend (2015, *Universal Journal of Management*, Vol.3, No.8, ISSN: 318-328.) melakukan penelitian mengenai “Effect of Work Discipline, Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Organizational Commitment in the Company (Case Study in PT. Dada Indonesia)”. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 148 karyawan pada PT. Dada Indonesia, penelitian yang dilakukan adalah penelitian jenis kuantitatif dengan menggunakan jenis desain explanatory survey, explanatory survey adalah survey yang digunakan untuk menggambarkan hubungan antara dua atau lebih variabel melalui pengujian hipotesis. Data yang diperoleh dari kuesioner, kemudian diolah menggunakan bantuan program SPSS. Teknik analisis yang digunakan analisis regresi linear berganda. Berdasarkan hasil penelitian ini diketahui bahwa nilai  $t$  untuk  $X_1$  sebesar 5,087 sehingga  $t > t$  tabel ( $5,087 > 1,960$ ), nilai  $t$  untuk  $X_2$  sebesar 7,450, sehingga  $t > t$  tabel ( $7,450 > 1,960$ ), dan nilai  $t$  untuk  $X_3$  sebesar 3,822, sehingga  $t > t$  tabel ( $3,822 > 1,960$ ). Dengan mengambil tingkat signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . Berdasarkan hasil tersebut diketahui bahwa  $H_0$  diterima.

Penelitian ketiga dilakukan oleh Ramona Octaviannand *et al* (2017, *Journal of Education and Practice*, Vol.8, No.8 , ISSN: 2222-1735.) meneliti mengenai “Effect of Job Satisfaction and Motivation towards Employee’s Performance in XYZ Shipping Company”. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan, sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 70 karyawan pada PT. XYZ. Teknik data menggunakan bantuan program SPSS versi 22, analisis menggunakan regresi dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Hasil penelitian diketahui 2,614, 011 kepuasan kerja 2,482,016 pengaruh motivasi kerja 3,071, 003 pengaruh  $t$  tabel menggunakan  $\alpha = 0,05$  tabel  $t$  dapat ditemukan pada lampiran  $\alpha = 0,05 : 2 = 0,025$  (sisi uji 2) dengan derajat kebebasan (df)  $n_k - 1$  atau  $70 - 2 - 1 = 67$ . Dengan hasil tes yang diperoleh untuk kedua sisi  $t$  tabel = 1996,  $t$  hitung  $> t$  tabel ( $2,482 > 1,996$ ), maka  $H_0$  ditolak, artinya kepuasan kerja dan

motivasi memengaruhi kinerja karyawan, artinya jika pengaruh meningkat maka kinerja karyawan juga akan meningkat.

Penelitian keempat dilakukan oleh Heru Kuncorwati dan Heru Noor Rokhmawati (2018, *Journal of Arts, Science & Commerce*, Vol.IX, No.2, ISSN: 2229-4686.) melakukan penelitian mengenai “The Influence of Communication and Work Discipline on the Employee Performance (A Case Study of Employee Performance of Dwi Arsa Citra Persada Foundation in Yogyakarta, Indonesia)”. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pengaruh komunikasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Dwi Arsa Citra Persada Yogyakarta. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 50 responden, teknik analisa yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Hasil analisa regresi dalam penelitian ini adalah:  $Y = 5,406 + 0,446 X_1 + 0,444 X_2$ . Nilai F sebesar 52,524 dengan nilai signifikansi 0,000, itu menggambarkan bahwa komunikasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. selanjutnya 76,6% dari kinerja karyawan dipengaruhi oleh komunikasi dan disiplin kerja dan 23,3% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

Penelitian kelima dilakukan oleh Irum Shahzadi *et al* (2014, *European Journal of Business and Management*, Vol. 6 No. 23, ISSN: 2222-2839) melakukan penelitian mengenai “Impact of Employee Motivation on Employee Performance”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara motivasi karyawan dan kinerja karyawan, hubungan penghargaan intrinsik dengan motivasi dan kinerja karyawan dan juga hubungan pelatihan yang dirasakan karyawan dengan motivasi kerja. Data yang dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner, sampel penelitian sebanyak 160 guru sekolah negeri dan swasta dan metode yang digunakan adalah analisis regresi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara motivasi karyawan dan kinerja karyawan dengan motivasi karyawan adalah 35%. Hadiah intrinsik dan kinerja karyawan analisis regresi dari model motivasi kerja menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan, dengan hasilnya menunjukkan bahwa penghargaan intrinsik hampir 19% lebih tinggi dari pada kinerja karyawan. Hadiah intrinsik dan motivasi karyawan memiliki

hubungan positif yang signifikan dengan motivasi karyawan, dengan penghargaan intrinsik lebih dari 50% untuk motivasi karyawan. Efektifitas pelatihan yang dirasakan karyawan dan motivasi

karyawan mengkonfirmasi hubungan negatif antara efektivitas pelatihan yang dirasakan karyawan dengan motivasi kerja karyawan berkontribusi lebih dari 3% untuk motivasi karyawan.

Penelitian keenam dilakukan oleh Aris Baharuddin, Priyono, dan Mohamad Syafi'i Idrus (2015, *Review of European Studies*, Vol. 7 No.11) melakukan penelitian mengenai "Effect of Training, Compensation and Work Discipline Against Employee Job Performance (Studies in the Office of PT. PLN (Persero) Service Area and Network Malang)". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan, kompensasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 44 responden dengan menggunakan rumus slovin dengan teknik prosedur stratified proporsional random sampling, jenis penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif. Metode analisis dalam penelitian ini adalah analisa deskriptif dan analisa statistik inferensial menggunakan analisa linier berganda, dan uji hipotesis (uji F dan uji T). Hasil penelitian ini diketahui bahwa nilai KD simultan sebesar 0,607. Hal ini berarti bahwa 60,7% perubahan kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) dapat dijelaskan oleh variabel pelatihan, kompensasi, dan disiplin kerja sedangkan sisanya (39,3%) dipengaruhi oleh variabel-variabel lainnya yang tidak di analisis dalam penelitian ini. Hipotesis secara parsial dalam penelitian ini menyatakan untuk variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi sebesar 0,001 artinya variabel pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi sebesar 0,006 artinya kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, variabel disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi sebesar 0,006 artinya disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian secara simultan pada penelitian ini dapat disimpulkan bahwa pelatihan, kompensasi, dan disiplin kerja secara simultan

berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) dengan signifikansi F yaitu, 0,000.

Penelitian ketujuh dilakukan oleh Chendedzai Mafini dan Nobukhosi Dlodlo (2014, *Journal of Industrial Psychology*, Vol. 40, No.1, ISSN: 2071-0763.) melakukan penelitian mengenai “The Relationship Between Extrinsic Motivation, Job Satisfaction, and Life Satisfaction Amongst Employees in a Public Organisation”. Penelitian ini mengenai pendekatan survei penelitian kuantitatif kuesioner diberikan kepada 246 karyawan di organisasi publik asia Afrika Selatan. Kerangka konseptual diuji menggunakan analisis korelasi peringkat Spearman dan analisis regresi linier. Analisis data dilakukan dengan menggunakan Paket Statistik untuk Ilmu Sosial (SPSS versi 25.0). Hasil penelitian ini mempunyai hubungan yang signifikan secara statistik diamati antara kepuasan kerja dan empat faktor motivasi ekstrinsik: remunasi, kualitas kehidupan kerja, pengawasan dan kerja tim sehingga meningkatkan kinerja karyawan dan hubungan industry dalam organisasi publik.

Penelitian kedelapan dilakukan oleh Martin Mwangome Munga dan Bonface M. Sababu (2016, *International Journal of Economics*, Vol.1, ISSN: 2518-8437) meneliti mengenai “Factors Influencing Motivation Of Staff In The Transport Industry In Kenya: A Case Of Signion Freight Limited”. Penelitian ini menyelidiki faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi, populasi penelitian terdiri dari karyawan signion yang berkerja di bagian transportasi dan logistik, dan sampel dalam penelitian ini adalah 128 responden. Alat analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah statistik deskriptif dan inferensial dengan menggunakan bantuan SPSS versi 17 untuk menjalankan tes statistik pada data. Statistik deskriptif termasuk penggunaan persentase dan rata-rata. Uji statistik inferensial untuk mendapatkan koefisien korelasi dan regresi. Hasil dari penelitian ini motivasi dapat mengarahkan energi karyawan ke arah pencapaian target perusahaan dan kinerja karyawan dapat meningkat. Dengan mencapai kinerja para karyawan yang baik harus menentukan strategi untuk mengembangkan potensi yang dimiliki. Hasil penelitian ini motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

## **2.2 Landasan Teori**

Bab ini menyajikan teori-teori yang akan digunakan penulis dalam menjawab persoalan-persoalan dalam rumusan masalah. Teori-teori ini diharapkan mampu menjawab masalah-masalah yang berkaitan dengan penelitian ini.

### **2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

#### **2.2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama menjadi maksimal (Zainal, 2018:1).

Menurut Foulkes dalam buku Samsudin (2018:2) bahwa manajemen sumber daya manusia juga menjadi bagian dari ilmu manajemen yang mengacu kepada fungsi manajemen dalam pelaksanaannya meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, staffing, memimpin dan mengendalikan.

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 (Hasibuan, 2019:10).

Dari definisi yang dikemukakan diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu aturan yang dibuat organisasi untuk mengelola, menadayagunakan, dan mengembangkan sumber daya manusia agar berkerja dengan efektif dan efisien guna mencapai tujuan bersama. Sumber daya manusia yang dikelola dengan baik dapat memperoleh hasil yang optimal dan tercapainya tujuan organisasi.

#### **2.2.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah menyeimbangkan tantangan organisasi, fungsi sumber daya manusia, masyarakat, dan orang-orang yang

terpengaruh. Kegagalan melakukan hal itu dapat merusak kinerja, angka laba, dan bahkan kelangsungan hidup perusahaan. Ada empat tujuan manajemen sumber daya manusia, yaitu tujuan sosial, tujuan organisasional, tujuan fungsional, dan tujuan pribadi menurut Simamora dalam buku Suntoyo (2012:8-10).

1. Tujuan sosial adalah agar organisasi bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat seraya meminimalkan dampak negatif tuntutan itu sendiri.
2. Tujuan organisasional adalah sasaran formal organisasi yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya dengan cara:
  - a. Meningkatkan produktivitas perusahaan dengan menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan termotivasi dengan baik.
  - b. Mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif dan mampu mengendalikan biaya tenaga kerja.
  - c. Membuka kesempatan bagi kepuasan kerja dan aktualisasi dari karyawan.
  - d. Mengkomunikasikan kebijakan sumber daya manusia kepada semua karyawan.
3. Tujuan fungsional merupakan tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
4. Tujuan pribadi adalah tujuan individu dari setiap anggota organisasi yang hendak dicapai melalui aktivitasnya didalam organisasi.

### **2.2.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Sutrisno 2017:9-11 Kegiatan sumber daya manusia merupakan bagian proses manajemen sumber daya manusia yang paling sentral, dan merupakan suatu rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan tersebut akan berjalan lancar, apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut.

1. Perencanaan

kegiatan yang memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian

Kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.

3. Pengarahan dan Pengadaan

Kegiatan memberi petunjuk kepada karyawan, agar mau kerja sama dan berkerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi.

4. Pengendalian

Kegiatan mengendalikan karyawan agar mentaati peraturan organisasi dan berkerja sesuai dengan rencana.

5. Pengembangan

Proses peningkatan keterampilan teknis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

6. Kompensasi

Pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.

7. Pengintegrasian

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

8. Pemeliharaan

Kegiatan meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau berkerja sama sampai pensiun.

9. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal.

10. Pemberhentian



Putusnya hubungan kerja seorang karyawan dari suatu organisasi, disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya.

## **2.2.2 Motivasi Kerja**

### **2.2.2.1 Pengertian Motivasi**

Menurut Ismail (2009:41) motivasi adalah dorongan yang menyebabkan orang berperilaku. Dorongan itu dapat disebabkan oleh faktor-faktor yang berada dalam dirinya (*intrinsic motivation*) dan faktor-faktor yang berasal dari luar diri (*extrinsic motivation*). Faktor-faktor dalam diri seseorang itu adalah nilai-nilai hidup yang dihayati dengan sepenuh jiwa. Faktor pendorong yang berasal dari luar diri manusia misalnya harapan akan karir, gaji, bonus, dan penghargaan masyarakat.

Motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau tidak pada hakekatnya ada secara internal dan eksternal yang dapat positif atau negatif untuk mengarahkannya sangat bergantung kepada ketangguhan sang manajer. Sedangkan motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja atau pendorong semangat kerja (Ardana, 2012:193).

Menurut Zainal *et al* (2018:607) motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang memengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu, selain itu motivasi dapat pula diartikan sebagai dorongan individu untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya. Sikap dan nilai merupakan suatu yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak laku dalam mencapai tujuan.

Motivasi adalah serangkaian kekuatan yang mengakibatkan orang-orang berperilaku dengan cara tertentu. Dari sudut pandang manajer, objektifnya adalah untuk memotivasi orang untuk berperilaku dengan cara yang merupakan kepentingan terbaik organisasi (Griffin, 2013:86).

Menurut Triatna (2016:84) motivasi merupakan suatu proses yang dilandasi oleh suatu dorongan, dorongan inilah yang kemudian disebut sebagai kebutuhan. Kebutuhan merupakan kondisi awal yang menunjukkan adanya hal-hal yang perlu dipenuhi oleh diri.

Jadi dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan yang diberikan suatu organisasi kepada para karyawannya untuk menggerakkan tindakan atau perilaku mereka dalam pencapaian tujuan. Motivasi dalam diri seseorang akan mempengaruhi cara kerja seseorang dalam melaksanakan tugasnya.

### **2.2.2.2 Teori - Teori Motivasi**

Menurut Manullang (2015:169-179) banyak teori-teori motivasi yang dilahirkan dengan kebijakan-kebijakan serta kekurangan-kekurangannya, oleh karena itu motivasi adalah suatu faktor penentu pokok didalam tingkat prestasi karyawan dan kemampuan perusahaan.

#### 1.) Teori Mc. Gregor

Profesor Douglas Mc Gregor, mengadakan suatu pembahasan mengenai faktor motivasi yang efektif, bahwa ada dua pendekatan yang mungkin diterapkan dalam perusahaan. Masing-masing pendekatan itu mendasarkan diri pada serangkaian asumsi mengenai sifat manusia yang dinamainya Teori X dan Teori Y.

1. Asumsi Teori X mengenai manusia:
  - a. Pada umumnya manusia tidak senang berkerja
  - b. Pada umumnya manusia tidak senang berambisi, tidak ingin bertanggung jawab dan lebih suka diarahkan
  - c. Pada umumnya manusia harus diawasi dengan ketat dan sering harus dipaksa untuk memperoleh tujuan-tujuan organisasi
  - d. Motivasi hanya berlaku sampai tingkat *lower order needs (physiological and safety level)*.
2. Asumsi Teori Y mengenai manusia:
  - a. Bekerja adalah kodrat manusia, jika kondisi menyenangkan

- b. Pengawasan diri sendiri tidak terpisahkan untuk mencapai tujuan organisasi
- c. Manusia dapat mengawasi diri sendiri dan memberi prestasi pada pekerjaan yang diberi motivasi dengan baik

Douglas Mc Gregor, menginginkan agar para manajer menerapkan Teori Y dalam perusahaan supaya orang-orang didalam organisasi akan didorong untuk berkembang dan orang-orang dapat menggunakan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan imajinasi mereka untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Teori Y menekan bahwa pekerjaan dapat menjadi suatu sumber motivator bagi karyawan melalui perwujudan tujuan-tujuan organisasi manajemen yang ditentukan oleh manajemen. Sedangkan Teori X mengasumsikan adanya kesederhanaan di kalangan massa karena rata-rata manusia ingin menghindari tanggung jawab, mempunyai ambisi yang relatif sedikit mengingini jaminan keselamatan, dan lebih suka menjadi pengikut.

Dalam Teori Y, penekanan adalah pada motivasi intern dan positif, sedangkan Teori X menekan motivasi ekstern dan negatif.

## 2.) Teori A. H. Maslow

A. H. Maslow, seorang psikolog, telah mengembangkan sebuah teori motivasi yang telah mendapat sambutan luas dalam mana dia mengatakan bahwa kebutuhan-kebutuhan manusia dapat dimasukkan kedalam lima kategori yang disusun menurut prioritas. Ia menyatakan ada suatu hirarki kebutuhan setiap orang, hirarki kebutuhan manusia menurut A. H. Maslow adalah sebahai berikut:

### a) *Physiological Needs* – kebutuhan fisiologis

Kebutuhan ini paling mendasar bagi hidup manusia, kebutuhan fisiologis sering disebut kebutuhan tingkat pertama, antara lain, kebutuhan makan, minum, tempat tinggal, dan istirahat.

### b) *Safety Needs* – kebutuhan rasa aman

Kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan atas kerugian fisik. Dalam sebuah perusahaan, dimisalkan adanya rasa aman tenaga kerja untuk mengerjakan pekerjaannya, misalnya ada asuransi, tunjangan kesehatan, dan tunjangan pensiun.

c) *Social Needs* – kebutuhan sosial

Kebutuhan sosial mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima dengan baik dalam kelompok tertentu, dan persahabatan.

d) *Esteem Needs* – kebutuhan harga diri

Kebutuhan harga diri menyangkut faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi dan prestasi; dan faktor penghormatan dari luar misalnya, status, pengakuan, dan perhatian.

e) *Self Actualization Needs* – kebutuhan aktualisasi diri

Kebutuhan ini merupakan dorongan agar menjadi seseorang yang sesuai dengan ambisinya mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

Maslow berpendapat bahwa tingkah laku dan tindakan masing-masing individu pada suatu saat tertentu, biasanya ditentukan oleh kebutuhan yang mendesak. Oleh karena itu setiap manajer yang ingin memotiver bawahannya perlu memahami hirarki dari pada kebutuhan-kebutuhan manusia.

### 3.) Teori Frederick Herzberg

Berdasarkan hasil penelitian, Herzberg mengembangkan gagasan bahwa ada dua rangkaian kondisi yang mempengaruhi seseorang didalam pekerjaannya. Rangkaian kondisi pertama disebut faktor motivator, sedangkan rangkaian kondisi kedua diberi nama faktor hygiene.

Menurut teori Herzberg, faktor-faktor yang berperan sebagai motivator terhadap karyawan, yakni yang mampu memuaskan dan mendorong untuk bekerja baik terdiri dari:

a. *Achievement* (keberhasilan pelaksanaan)

- b. *Recognition* (pengakuan)
- c. *The work it self* (pekerjaan itu sendiri)
- d. *Responsibilities* (tanggung jawab)
- e. *Advancement* (pengembangan)

Rangkaian faktor faktor diatas, melukiskan hubungan seseorang dengan apa yang dikerjakan; yakni kandungan kerjanya, prestasi kerja yang dicapainya dan peningkatan dalam tugasnya.

Selanjutnya faktor-faktor kedua (faktor-faktor hygiene) yang dapat menimbulkan rasa tidak puas kepada pegawai terdiri dari:

- a. *Company policy and administration* (kebijaksanaan dan administrasi perusahaan)
- b. *Technical supervisor* (supervisi)
- c. *Interpersonal supervision* (hubungan antar pribadi dengan atasan)
- d. *Working condition* (kondisi kerja)
- e. *Wages* (gaji)

Bila faktor-faktor hygiene ini diperbaiki maka tidak ada pengaruhnya terhadap sikap kerja yang positif, tetapi kalau dibiarkan tidak sehat. Faktor Hygiene melukiskan hubungan kerja dengan lingkungan dalam mana pegawai melaksanakannya

### **2.2.2.3 Hal - Hal Yang Perlu Diperhatikan Dalam Pemberian Motivasi**

Menurut Hamali (2016 : 144-145) Pemberian motivasi kepada para karyawan adalah kewajiban para pimpinan, agar para karyawan tersebut dapat lebih meningkatkan volume dan mutu pekerjaan yang menjadi tanggung jawab. Untuk itu, seorang pimpinan perlu memerhatikan hal-hal berikut agar pemberian motivasi dapat berhasil seperti yang diharapkan, yaitu:

1. Memahami perilaku pegawai

Pimpinan harus dapat memahami perilaku pegawai, seorang pimpinan dalam tugas keseluruhan hendaknya dapat memerhatikan, mengamati perilaku bawahan.

2. Harus berbuat dan berperilaku realistis

Dalam memberi motivasi, harus menggunakan pertimbangan-pertimbangan yang logis dan dapat dilakukan oleh bawahan.

3. Tingkat kebutuhan setiap orang berbeda

Tingkat kebutuhan setiap orang tidak sama disebabkan adanya kecenderungan, keinginan, perasaan, dan harapan yang berbeda antara satu orang dengan yang lain pada waktu yang sama.

4. Mampu menggunakan keahlian

Pimpinan diharapkan lebih menguasai seluk-beluk pekerjaan, mempunyai kiat sendiri dalam menyelesaikan masalah.

5. Pemberian motivasi harus mengacu pada orang

Pemberian motivasi adalah untuk orang atau karyawan secara pribadi dan bukan untuk pimpinan sendiri.

#### **2.2.2.4 Prinsip-Prinsip Motivasi**

Menurut Mangkunegara (2009:61) Terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan diantaranya:

1. Prinsip partisipasi

Pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pimpinan.

2. Prinsip Komunikasi

Pimpinan mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas.

3. Prinsip mengakui andil pegawai

Pemimpin mengakui bahwa pegawai mempunyai andil didalam usaha mencapai tujuan.

4. Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpin memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pimpinan.

5. Prinsip memberi perhatian

Pemimpin memberika perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai, akan memotivasi pegawai berkerja apa yang diharapkan pemimpin.

### **2.2.2.5 Indikator Motivasi Kerja**

Menurut Wibowo (2011:162) indikator motivasi kerja terdapat tiga jenis kebutuhan, sebagai berikut:

1. Kebutuhan untuk berprestasi adalah keinginan untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien, memecahkan masalah, atau menguasai tugas yang sulit, sebagai berikut:
  - a.) Target kerja
 

Memiliki suatu keinginan besar untuk dapat berhasil dalam menyelesaikan pekerjaannya.
  - b.) Kualitas kerja
 

Memiliki keinginan untuk berkerja keras guna memperoleh tanggapan.
  - c.) Tanggung jawab
 

Memiliki rasa tanggung jawab terhadap pelaksanaan suatu tugas.
  - d.) Resiko
 

Mengambil resiko terhadap setiap keputusan.
2. Kebutuhan memperluas pergaulan adalah keinginan untuk membangun dan memelihara hubungan yang bersahabat dengan orang lain.
  - a.) Komunikasi

Membina hubungan sosial yang menyenangkan dan rasa saling membantu dengan orang lain.

b.) Persahabatan

Memiliki suatu keinginan dan mempunyai perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan dimana mereka berkerja.

3. Kebutuhan untuk menguasai suatu pekerjaan yaitu keinginan untuk mengawasi dan mengendalikan orang lain, mempengaruhi perilaku mereka.

a.) Pemimpin

Keinginan untuk mengadakan pengendalian terhadap orang lain.

b.) Keteladanan

Keinginan untuk memengaruhi secara langsung terhadap orang lain.

### **2.2.3. Disiplin Kerja**

#### **2.2.3.1 Pengertian Disiplin Kerja**

Salah satu faktor yang mempengaruhi pola pikir dalam menentukan sikap atas tugas yang diberikannya untuk kedepannya agar tidak terbengkalai adalah disiplin kerja.

Menurut Zainal *et al* (2018:599) disiplin kerja ialah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Disiplin kerja merupakan tindakan manajemen untuk mendorong kesadaran dan kesediaan para anggotanya untuk mentaati semua peraturan yang telah ditentukan organisasi atau perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku secara sukarela. (Sintaasih, 2013:129).

Selanjutnya menurut Setyaningdyah (2013:145) mengungkapkan bahwa disiplin kerja adalah kebijakan bergeser individu untuk menjadi diri bertanggung jawab untuk mematuhi peraturan lingkungan.



Disiplin kerja sebagai sesuatu sikap terhadap peraturan perusahaan dalam rangka pelaksanaan kerjanya, maka disiplin kerja dikatakan baik bila karyawan mengikuti dengan sukarela aturan atasannya dan berbagai peraturan perusahaan. (Sutrisno, 2017:95).

Berdasarkan beberapa pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan langkah yang dilakukan para pekerja terhadap tugas dan kewajibannya untuk menyelesaikan dalam waktu yang sudah diberikan serta mentaati peraturan yang sudah dibuat perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku sesuai dengan ketentuan tersebut.

### **2.2.3.2 Bentuk-bentuk disiplin kerja**

Menurut Zainal *et al* (2018:599) Terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja yaitu:

1. Disiplin Retributif (*Retributive discipline*), yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah
2. Disiplin Korektif (*Corrective Discipline*), yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
3. Perspektif hak-hak individu (*Individual Rights Perspective*), yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
4. Perspektif Utilitarian (*Utilitarian Perspective*), yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

### **2.2.3.3 Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja**

Pemimpin mempunyai pengaruh langsung atas sikap kebiasaan yang diperoleh karyawan karena itu, untuk mendapatkan disiplin yang baik, maka pemimpin harus memberikan kepemimpinan yang baik pula. Faktor-faktor yang

mempengaruhi disiplin kerja karyawan. Singodimedjo dalam buku (Sutrisno, 2017:89-92) adalah:

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi  
Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, jika karyawan mendapatkan jaminan balas jasa yang setimpal.
2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan  
Semua karyawan akan memerhatikan bagaimana pimpinan dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang ditetapkan.
3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan  
Pembinaan disiplin tidak akan terlaksana dalam perusahaan, jika tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama.
4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan  
Tindakan tegas yang diambil seorang pimpinan akan membuat karyawan merasa terlindungi dan membuat karyawan berjanji tidak akan mengulangi kesalahan yang telah dilakukan.
5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan  
Pengawasan yang dilaksanakan atasan langsung ini sering disebut WASKAT. Pemimpin bertanggung jawab melaksanakan pengawasan melekat ini pada tingkat manapun, sehingga tugas-tugas yang dibebankan kepada bawahan tidak menyimpang dari apa yang telah ditetapkan.
6. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan  
Pimpinan yang memberikan perhatian kepada karyawan akan selalu dihormati dan dihargai oleh para karyawan sehingga berpengaruh besar kepada prestasi, semangat kerja, dan moral kerja karyawan.
7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin, antara lain:
  - a. Saling menghormati bila bertemu dilingkungan kerja;
  - b. Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya;

- c. Sering mengikutsertakan karyawan dalam pertemuan-pertemuan, apalagi pertemuan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan karyawan;
- d. Memberi tahu bila meninggalkan tempat kepada rekan sekerja, dengan menginformasikan kemana dan untuk urusan apa.

#### **2.2.3.4 Indikator disiplin Kerja**

Menurut Hasibuan (2019:194-198) Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan dalam organisasi, diantaranya :

##### 1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan, agar dia berkerja dengan baik dan disiplin dalam mengerjakannya.

##### 2. Teladan pemimpin

Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai dengan kata dengan perbuatan. Dengan adanya teladan pemimpin yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik.

##### 3. Balas jasa

Balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.

##### 4. Keadilan

Keadilan yang dijadikan dasar kebijakan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik.

##### 5. Waskat (Pengawasan Melekat)

Waskat adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya.

6. Sanksi hukuman

Sanksi hukuman hendaknya cukup wajar untuk setiap tingkatan yang indisipliner, bersifat mendidik, dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan dalam perusahaan.

7. Ketegasan

Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Dengan demikian, pimpinan akan dapat memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan.

8. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan.

## **2.2.4 Kompensasi**

### **2.2.4.1 Pengertian Kompensasi**

Menurut Ardana *et al* (2012:153) kompensasi ialah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada perusahaan atau organisasi, bila kompensasi dikelola dengan baik dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan. Kompensasi juga membantu organisasi atau perusahaan mencapai keberhasilan dengan memperhatikan keadilan internal dan keadilan eksternal.

Kompensasi adalah penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non finansial yang adil dan layak kepada karyawan, sebagai balas atas kontribusi jasanya terhadap pencapaian tujuannya. Kompensasi dipengaruhi oleh kekuatan-kekuatan seperti faktor pasar tenaga kerja, kompetisi, kesepakatan kerja, peraturan pemerintah, dan filosofi manajemen puncak mengenai pemberian gaji atau upah serta berbagai faktor lain. (Marwansyah 2010:269).

Menurut Wahab (2011:201) Kompensasi merupakan beban yang harus ditanggung oleh perusahaan, karena terdapat sesuatu yang harus dikeluarkan sebagai

*cost*. Namun hasil dari imbalan itu adalah peningkatan loyalitas, motivasi, produktivitas, yang pada gilirannya akan meningkatkan laba perusahaan.

Menurut Sutrisno (2017:181-182) Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting, karena kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling sensitif di dalam hubungan kerja. Pada prinsipnya, pemberian kompensasi merupakan hasil penjualan tenaga para SDM terhadap perusahaan. Para karyawan telah memberikan segala kemampuan kerjanya kepada perusahaan, maka perusahaan sewajarnya menghargai jerih payah karyawan dengan cara memberikan balas jasa yang setimpal kepada mereka.

Kompensasi ialah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan pengeluaran dan biaya bagi perusahaan. Perusahaan mengharapkan agar kompensasi yang dibayarkan memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan (Hasibuan, 2019:117-118).

Berdasarkan berbagai pengertian kompensasi dapat disimpulkan sesuatu yang diterima karyawan atas partisipasinya terhadap kemajuan bisnis perusahaan oleh karna itu perusahaan mengapresiasi dengan memberikan bonus, insentif, dan sejenisnya yang di bayar langsung oleh perusahaan. Maka karyawan akan merasa bersemangat bekerja dalam pencapaian tujuan perusahaan apabila perusahaan memperhatikan dan memberikan suatu penghargaan atau bonus kepada para karyawannya.

#### **2.2.4.2 Tujuan Pemberian Kompensasi**

Pada umumnya kompensasi yang adil memberikan banyak keuntungan bagi karyawan, keuntungan juga akan diperoleh oleh pihak manajemen sehingga pencapaian tujuan perusahaan akan dapat dicapai. Oleh karena itu, wajib bagi perusahaan untuk memberikan kompensasi yang wajar dan sesuai. Tujuan pemberian kompensasi menurut Kasmir (2016:236-238):

1. Memberikan hak karyawan  
Kompensasi harus diberikan karena merupakan hak karyawan atas jerih payahnya dalam bekerja. Pemberian kompensasi merupakan kewajiban setiap pengusaha atau perusahaan kepada karyawannya.
2. Memberikan rasa keadilan  
Pemberian kompensasi yang dilakukan secara terbuka dan penentuan besarnya kompensasi didasarkan pada kinerja.
3. Memperoleh karyawan yang berkualitas  
Pemberian kompensasi yang baik akan menarik pelamar yang berkualitas untuk melamar ke perusahaan.
4. Mempertahankan karyawan  
Pemberian kompensasi yang sesuai dan layak, maka akan mengurangi karyawan keluar.
5. Menghargai karyawan  
Dengan kompensasi yang sesuai dan wajar karyawan akan merasa dihargai atas segala jerih payahnya.
6. Pengendalian biaya  
Pemberian kompensasi yang layak akan dapat mengurangi biaya rekrutmen dan seleksi karyawan.
7. Memenuhi peraturan pemerintah  
Pembayaran yang sesuai dengan kebijakan pemerintah, berarti ikut mendukung program pemerintah.
8. Menghindari konflik  
Dengan kompensasi, perselisihan atau pertentangan antar karyawan dengan perusahaan atau karyawan dengan karyawan dapat diminimalkan jika kompensasi dibayar secara layak dan wajar dan sesuai aturan berlaku.

### **2.2.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi**

Menurut Hasibuan (2019:127-129) Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi, antara lain sebagai berikut:

- a. Penawaran dan permintaan tenaga kerja  
Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak dari pada lowongan pekerjaan (permintaan) maka relatif kecil, dan sebaliknya.
- b. Kemampuan dan kesediaan perusahaan  
Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar, dan sebaliknya.
- c. Organisasi karyawan  
Apabila organisasi kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar, dan sebaliknya.
- d. Produktivitas kerja karyawan  
Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar, dan sebaliknya.
- e. Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres  
Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas balas jasa minimum, supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan balas jasa bagi karyawan.
- f. Biaya hidup  
Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi semakin besar, dan sebaliknya.

### **2.2.4.4 Indikator Kompensasi**

Menurut Mondy dan Noe (2013:91) terdapat 2 jenis indikator kompensasi adalah sebagai berikut:

1. Kompensasi finansial artinya kompensasi yang diwujudkan dengan sejumlah uang *kartal* kepada karyawan yang bersangkutan. Implementasi kompensasi finansial dibedakan menjadi dua, yaitu:

- a. Gaji, pembayaran berbentuk uang yang karyawan terima secara teratur berbentuk gaji.
- b. Insentif atau bonus, yang dibayarkan kepada pegawai tertentu yang prestasinya diatas prestasi standar.

Kompensasi finansial tidak langsung yaitu kompensasi yang besarnya tidak berkaitan dengan bobot nilai jabatan. Kompensasi tidak langsung terdiri dari dua macam, yaitu:

- a. Asuransi, kompensasi yang tidak langsung yang tidak berwujud.
- b. Tunjangan, kompensasi tidak langsung, umumnya jumlahnya sama antar pegawai dikarenakan tidak tergantung dengan nilai bobot jabatan.

2. Kompensasi non-finansial yaitu kompensasi yang bukan berupa uang atau satuan moneter lain, kompensasi memiliki beberapa macam, yaitu:

- a. Peluang promosi, kompensasi yang didapat harus sesuai dengan peraturan pemerintah, kemauan buruh, dan tingkat jabatan.
- b. Pengakuan, pegawai harus mengerti bahwa kompensasi yang diterima adalah sistem yang beralasan untuk perusahaan dan untuk pegawai itu sendiri.
- c. Rasa aman, kompensasi harus dapat membantu pegawai agar pegawai merasa aman dalam pemenuhan kebutuhan pokoknya.
- d. Penghargaan atas prestasi

Setiap pegawai harus menerima kompensasi yang sesuai dengan usaha, kemampuan, dan pelatihan yang didapat.

- e. Kenyamanan, kompensasi harus dapat menimbulkan dorongan agar hasil kerja yang efektif dan tercapainya produktivitas.



## **2.2.5 Kinerja**

### **2.2.5.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Hasil pekerjaan merupakan hasil yang diperoleh seorang karyawan dalam mengerjakan pekerjaan sesuai persyaratan pekerjaan atau standar kinerja, suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut sebagai standar pekerjaan (Bangun, 2012:231).

Menurut Whitmore dalam buku Sudaryono (2014:63) berpendapat bahwa kinerja merupakan sebagai suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum keterampilan. Dengan demikian, kinerja mengandung pengertian adanya suatu perbuatan yang ditampilkan seseorang di dalam atau selama orang tersebut melakukan aktivitas tertentu.

Kinerja merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata atau merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang berasal dari perusahaan (Priasana, 2017:48) .

Menurut Wexley dan Yukl dalam buku Syaifuddin (2018:72) Kinerja merupakan implementasi dari teori keseimbangan, yang mengatakan bahwa seseorang akan menunjukkan prestasi yang optimal bila ia mendapatkan manfaat dan terdapat adanya rangsangan dalam pekerjaan secara adil dan masuk akal.

Penilaian kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian atau deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu. (Sastrohadiwiryo dan Syuhada, 2019:264).

### **2.2.5.2 Manfaat Penilaian Kinerja**

Mangkuprawira (2014:232-233) menyatakan bahwa Penilaian kinerja karyawan memiliki manfaat ditinjau dari beragam perspektif pengembangan perusahaan yaitu sebagai berikut.

a. Perbaikan kinerja

Umpan balik kinerja bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personal dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.

b. Penyesuain kompensasi

Penilaian kinerja membantu pengambil keputusan menentukan siapa yang seharusnya menerima peningkatan pembayaran dalam bentuk upah dan bonus yang didasarkan pada sistem.

c. Keputusan penempatan

Promosi, transfer, dan penurunan jabatan, biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu dan antisipatif; misalnya dalam bentuk penghargaan.

d. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Kinerja buruk mengindikasikan sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali. Setiap karyawan hendaknya selalu mampu mengembangkan diri.

e. Perencanaan dan pengembangan karier

Umpan balik kinerja membantu proses pengambilan keputusan tentang karier spesifik karyawan.

### **2.2.5.4 Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Wilson Bangun (2012:233-234) menjelaskan bahwa untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Terdapat lima indikator kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Jumlah pekerjaan

Menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.

2. Kualitas pekerjaan

Setiap karyawan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.

### 3. Ketepatan waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.

### 4. Kehadiran

Menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukannya.

### 5. Kemampuan kerja sama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan sendiri, mungkin harus diselesaikan oleh dua orang atau lebih jadi membutuhkan kerja sama antar karyawan.

## **2.3 Keterkaitan antar Variabel Penelitian**

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

Dari hasil penelitian yang dilakukan Anwar Prabu Mangkunegara dan Tinton Rumbungan, (2015:327-328) bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan pada PT. Dada Indonesia. Motivasi kerja telah menjadi kriteria dimensi tinggi, motivasi dalam diri setiap karyawan dapat memberikan manfaat terhadap kinerja yang optimal guna mencapai tujuan organisasi.

Dari hasil penelitian yang dilakukan Ramona Octaviannand dkk, (2017:79) bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. XYZ. Hilangnya motivasi di tempat kerja dapat mengakibatkan dampak negatif pada kinerja karyawan, maka motivasi kerja memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Tingginya motivasi kerja dalam berkerja dapat berpengaruh besar terhadap kinerja karyawan.

$H_1$ : Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

### **2.3.2 Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Dari hasil penelitian yang dilakukan Heru Kuncorwati dan Heru Noor Rokhmawati (2018:7) bahwa dengan adanya catatan disiplin, maka karyawan akan memahami tujuan dan target perusahaan, dan peran pimpinan berusaha menyelesaikan masalah yang terkait dengan disiplin. Masalah disiplin yang kompleks akan menghambat kinerja karyawan, oleh karena itu pimpinan harus menggunakan manual (dibuat bersama) dari penerapan disiplin dalam perusahaan.

Dari hasil penelitian yang dilakukan Ignatius Jeffrey dan Ruliyanto (2017:10) bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan menentukan kebijakan yang terkait dengan disiplin kerja maka karyawan dapat lebih memahami arti penting dari disiplin kerja untuk diri mereka sendiri dan perusahaan sehingga dapat meningkatkan kinerja yang lebih baik.

H<sub>2</sub>: Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

### **2.3.3 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan**

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Irum Shahzadi dkk, 2014:) bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui kompensasi perlunya menentukan jenis dan jumlah kompensasi yang layak dan adil, jika pemberian kompensasi sesuai maka karyawan akan puas berdampak baik pada kinerja. Kompensasi yang diberikan dapat memengaruhi cara kerja seseorang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antar kompensasi dan kinerja karyawan.

H<sub>3</sub>: Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

### **2.3.4 Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja**

Kinerja karyawan yang dihasilkan dapat berpengaruh terhadap keberhasilan suatu perusahaan, maka dengan meningkatkan kinerja karyawan diharapkan dapat memperhatikan kesejahteraan karyawan. Motivasi kerja yang dimiliki para karyawan

dapat meningkatkan kinerja karyawan karena motivasi dapat mendorong seseorang untuk mencapai tujuannya, Disiplin kerja dari para karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan karena disiplin kerja memberikan arah positif agar tetap bertanggung jawab atas tugasnya, Kompensasi yang adil dan layak maka dapat meningkatkan kinerja karyawan serta menumbuhkan loyalitas kepada perusahaan. Motivasi kerja, disiplin kerja, dan kompensasi berpengaruh pada kinerja.

H<sub>4</sub>: Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, dan Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

#### **2.4 Pengembangan Hipotesis**

Berdasarkan hubungan antar variabel penelitian, maka disusun hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : Motivasi Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

H<sub>2</sub> : Disiplin Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

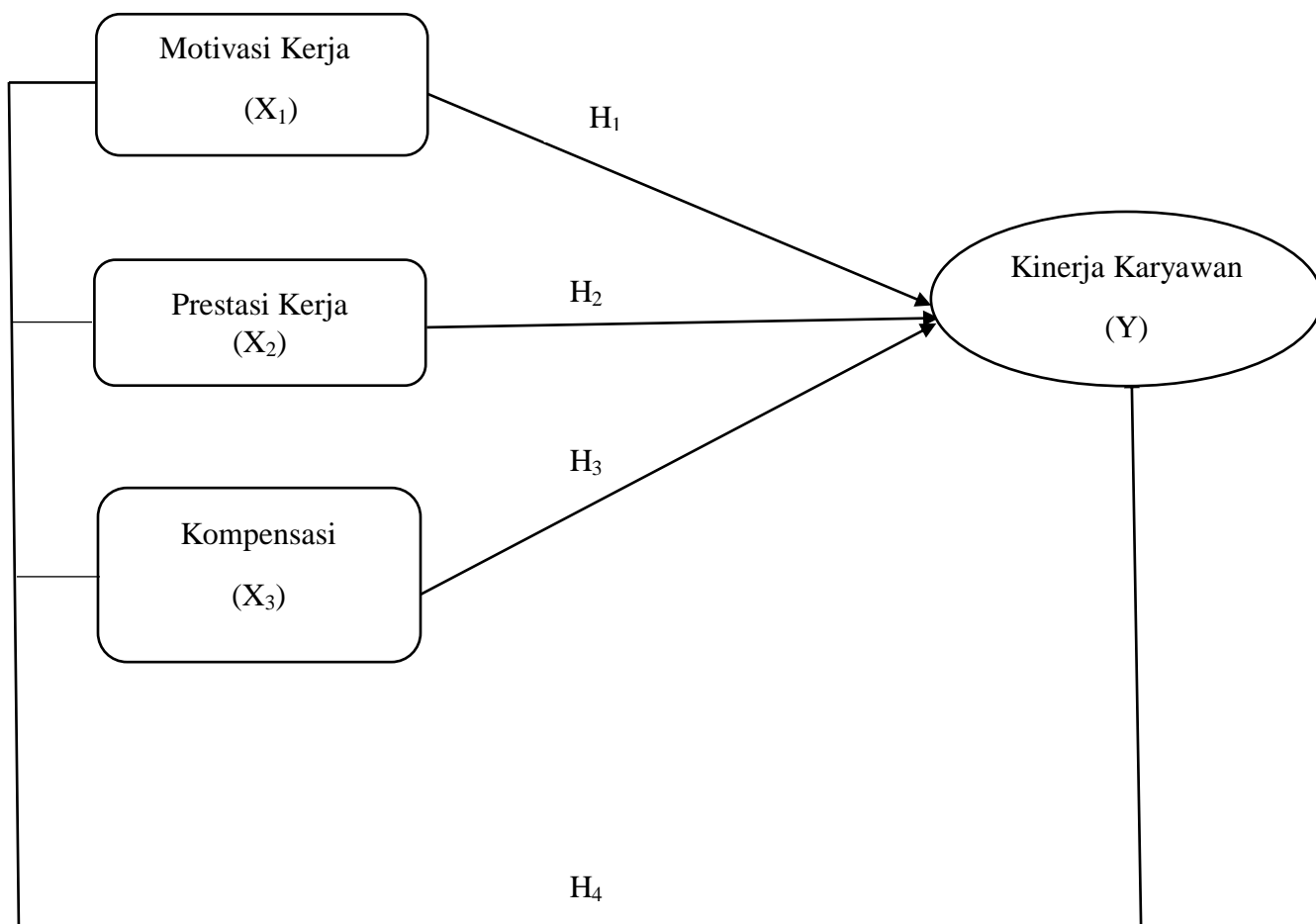
H<sub>3</sub> : Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

H<sub>4</sub> : Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, dan Kompensasi secara bersama-sama berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

#### **2.5 Kerangka Konseptual**

Penelitian ini menggunakan variabel terkait yaitu Kinerja Karyawan pada PT Karya Total Mandiri (Y) dan variabel bebas yaitu Motivasi Kerja (X<sub>1</sub>), Disiplin Kerja (X<sub>2</sub>), dan Pemberian Kompensasi (X<sub>3</sub>).

Berdasarkan konsep-konsep teori yang dirujuk maka dapat digambarkan kerangka konseptual dalam penelitian ini pada gambar 1, sehingga dapat digunakan sebagai dasar untuk merumuskan hipotesis penelitian, yaitu:



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian**