

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Pengertian Manajemen**

Pemahaman teoritis penelitian ini berfokus pada pemahaman ilmu manajemen. Menurut Firmansyah (2018:4), manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Menurut Kristiawan (2017), manajemen adalah ilmu dan seni mengatur, mengendalikan, mengomunikasikan, dan memanfaatkan semua sumber daya yang ada dalam suatu organisasi melalui pemanfaatan fungsi-fungsi manajerial agar organisasi tersebut dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Manajemen adalah proses mewujudkan keinginan yang ingin diwujudkan atau diinginkan oleh organisasi bisnis, organisasi sosial, organisasi pemerintah, dll (Effendi, 2014).

##### **2.1.2. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Kajian yang digunakan dalam penelitian ini adalah Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM). Menurut Dessler (2016:5), manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai: Aspek "orang" atau kebijakan dan praktik yang dibutuhkan oleh mereka yang mempekerjakan, memilih, melatih, memberi penghargaan, dan mengevaluasi. Menurut Hasibuan, (2019:10) mengatakan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Menurut Ricardianto (2018:15) menyatakan bahwa : “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 (goal) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat maksimal”. Menurut Bray & Rue (2015:2) mengatakan bahwa : Manajemen Sumber Daya Manusia adalah desain aktivitas yang mencakup pengadaan dan pengkoordinasian sumber daya manusia.

Ivancevich (2015:3) menyatakan *Human Resource Management is the effective management of people at work. Human Resource Management examines what can or should be done to make working people more productive dan satisfie.* Ini berarti bahwa HRM adalah manajemen efektif orang di tempat kerja, (dan) HRM memeriksa apa yang dapat atau harus dilakukan untuk membuat orang di tempat kerja lebih efisien dan puas.

Oleh karena itu, Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian penting dari kehidupan yang akan mendukung kebutuhan manusia organisasi dan individu. Kemudian dari beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia di atas dapat berupa pemanfaatan sumber daya manusia, yang diterapkan dalam fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia berupa perencanaan, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, pengembangan karir dan ketenagakerjaan lainnya.

### **2.1.3. Kompensasi**

Menurut Hasibuan (2019:119), kompensasi adalah semua penghasilan berupa uang, barang, baik langsung maupun tidak langsung yang diterima oleh seorang karyawan atas pemberian jasanya kepada perusahaan. Menetapkan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan bakat. Selain itu, sistem kompensasi perusahaan juga berdampak pada kinerja karyawan. Menurut Handoko (2015: 155), kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan atas pekerjaannya. Rencana kompensasi juga penting bagi perusahaan karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia.

Menurut Dessler (2015:417) Kompensasi meliputi semua berbentuk bayaran yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari hubungan kerja mereka. Kompensasi karyawan memiliki dua komponen utama, yaitu pembayaran finansial langsung (*direct financial payments*) meliputi upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus dan pembaya finansial tidak langsung (*indirect financial payment*) meliputi tunjangan finansial seperti asuransi dan liburan yang dibayar oleh pemberi kerja. Menurut Bangun (2012:258) Kompensasi merupakan salah satu faktor yang penting

dan menjadi perhatian pada banyak organisasi dalam mempertahankan dan menarik sumber daya manusia yang berkualitas.

Menurut Wibowo (2016:271) Kompensasi adalah jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya. Menurut Bangun (2012:259) Tujuan bagaimana pentingnya memperhatikan kompensasi :

1. Mendapatkan karyawan yang cakap
2. Mempertahankan karyawan yang ada
3. Meningkatkan produktivitas
4. Memperoleh keunggulan kompetitif
5. Aturan Hukum
6. Sasaran Strategi

Menurut Hasibuan (2019:122) asas kompensasi harus berdasarkan asas adil dan asas layak serta mempertahankan undang-undang perburuhan yang berlaku.

1. Asas Adil

Besarnya kompensasi harus sesuai dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, tanggung jawab dan jabatan.

2. Asas Layak dan Wajar

Suatu kompensasi harus disesuaikan dengan kelayakannya. Meskipun tolak ukur layak sangat relatif, perusahaan dapat mengacu pada batas kewajaran yang sesuai dengan ketentuan yang diterapkan oleh pemerintah dan aturan lain secara konsisten.

Menurut Hasibuan (2019:121) tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah:

1. Ikatan kerja sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan harus membayar kompensasi.

2. Kepuasan kerja

Karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya dengan pemberian kompensasi.

### 3. Pengadaan efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan lebih mudah.

### 4. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya.

### 5. Stabilitas karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensinya yang kompetitif maka stabilitasnya karyawan lebih terjamin karena turnover yang relative kecil.

### 6. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik.

### 7. Pengaruh serikat buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh Serikat Buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan konsentrasi pada pekerjaannya.

### 8. Pengaruh buruh

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindari.

Menurut Nawawi (2016:316) indikator kompensasi dalam hal ini dapat dikategorikan yaitu :

1. Kompensasi langsung artinya adalah suatu balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan karena telah memberikan prestasinya demi kepentingan perusahaan. Kompensasi ini diberikan, karena berkaitan secara langsung

dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Contohnya: upah/gaji, insentif/bonus, tunjangan jabatan.

2. Kompensasi tidak langsung adalah pemberian kompensasi kepada karyawan sebagai tambahan yang didasarkan kepada kebijakan pimpinan dalam rangka upaya meningkatkan kesejahteraan karyawan. Tentu kompensasi ini tidak secara langsung berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Contoh: tunjangan hari raya, tunjangan pensiun, tunjangan kesehatan dan lainnya.

Disimpulkan bahwa kompensasi ialah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Adapun indikator yang digunakan adalah kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung

#### **2.1.4. Disiplin Kerja**

Disiplin merupakan modal yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Oleh karena itu, kehadiran disiplin kerja dalam suatu perusahaan atau organisasi sangat diperlukan, karena suatu perusahaan atau organisasi dapat menjalankan suatu program kerja untuk mencapai apa yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuannya dalam suasana disiplin. Menurut Darmanto & Harahap (2015), disiplin berarti suatu bentuk pengendalian diri pegawai, dan pelaksanaan yang teratur menunjukkan keseriusan tim kerja dalam organisasi. Disiplin itu sendiri adalah suatu kondisi. Suatu kondisi yang diciptakan oleh suatu tindakan. Perilaku karyawan mempengaruhi perilaku organisasi. Artinya, dia bekerja. Perilaku keluarga dapat mempengaruhi citra seluruh keluarga. Perilaku anggota kelompok sosial tertentu dapat mempengaruhi citra masyarakat tersebut, yang pada gilirannya dapat membawa hal-hal baik dan buruk bagi negara.

Disiplin kerja menurut pendapat lain adalah kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mentaati segala aturan dan norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela mematuhi semua peraturan dan sadar akan kewajiban dan tanggung jawabnya, dan persiapan adalah sikap, perilaku, dan peraturan perusahaan yang tertulis dan tidak tertulis (Hasibuan, 2019:130). Hamali (2016), disiplin kerja mencerminkan rasa hormat dan kepatuhan terhadap aturan

dan peraturan organisasi atau perusahaan yang ada pada karyawan, dan karyawan secara sukarela mengikuti aturan dan peraturan organisasi atau perusahaan.

Selain itu menurut Menurut Fathoni mengemukakan bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma sosial yang berlaku.

Ada dua macam disiplin kerja, yaitu disiplin pribadi dan disiplin kelompok :

1. Disiplin pribadi : Disiplin diri merupakan hasil proses belajar dari keluarga dan masyarakat. Penanaman nilai-nilai yang menjunjung disiplin, baik ditanamkan oleh orang tua, guru maupun masyarakat merupakan bekal positif bagi tumbuh dan berkembangnya disiplin diri. Disiplin diri sangat besar perannya dalam mencapai tujuan organisasi, melalui disiplin diri seorang karyawan selain menghargai dirinya sendiri juga menghargai orang lain. Manfaat dari disiplin diri adalah:
  - a. Disiplin diri adalah disiplin yang diharapkan oleh organisasi, jika harapan organisasi terpenuhi maka karyawan akan mendapat penghargaan dalam bentuk prestasi atau kompensasi lainnya.
  - b. Melalui disiplin diri merupakan bentuk penghargaan terhadap orang lain.
  - c. Penghargaan terhadap kemampuan diri, ini didasarkan atas pandangan bahwa karyawan mampu melaksanakan tugas, pada dasarnya mampu mengaktualisasikan kemampuan pada dirinya.
2. Disiplin kelompok : Disiplin kelompok akan tercapai jika disiplin diri telah tumbuh dalam diri karyawan. Kelompok akan menghasilkan pekerjaan yang optimal jika masing-masing anggota kelompok dapat memberikan andil yang sesuai dengan hak dan tanggung jawabnya.

Disiplin kerja dapat dilihat sebagai membawa manfaat besar bagi kepentingan organisasi dan karyawannya. Bagi sebuah organisasi, adanya disiplin kerja menjamin pemeliharaan ketertiban dan kelancaran pelaksanaan tugas untuk mencapai hasil yang optimal. Pada saat yang sama, menciptakan lingkungan kerja yang nyaman bagi karyawan dan meningkatkan semangat kerja. Dengan demikian,

karyawan dapat melaksanakan tugas dengan penuh kesadaran dan mengembangkan tenaga dan semangat semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan perusahaan (Sutrisno, 2016).

Adanya disiplin kerja dalam suatu perusahaan memungkinkan karyawan untuk melaksanakan tugas yang diberikan dengan baik. Karyawan yang disiplin dan patuh pada norma perusahaan dapat meningkatkan produktivitas dan prestasi kerja karyawan yang terkena dampak. Menurut Hasibuan (2019:135), ciri-ciri yang mempengaruhi derajat kedisiplinan karyawan dalam suatu perusahaan pada dasarnya antara lain:

1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Tujuan (pekerja) yang dibebankan kepada setiap karyawan harus sesuai dengan kemampuan masing-masing karyawan, jika pekerja di luar kemampuan karyawan tersebut atau jauh di bawah kemampuan karyawan maka kesungguhan kedisiplinan karyawan rendah.

2. Teladan pemimpin

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya atau para karyawan/karyawati. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan karyawan pun akan ikut baik tetapi jika teladan pimpinan kurang baik (kurang disiplin), karyawan pun akan kurang disiplin atau tidak disiplin.

3. Balas jasa

Balas jasa berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan karyawan yang artinya semakin besar balas jasa semakin baik kedisiplinan karyawan dan sebaliknya jika balas jasa kecil kedisiplinan karyawan menjadi rendah.

4. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama

dengan manusia lainnya. Dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula.

#### 5. Pengawasan melekat (Waskat)

Waskat merupakan tindakan nyata dan efektif untuk mencegah/mengetahui kesalahan, membetulkan kesalahan, memelihara kedisiplinan, meningkatkan prestasi kerja dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

#### 6. Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan, dengan sanksi hukuman yang semakin berat karyawan dan akan semakin takut melanggar peraturan perusahaan dan sikap, perilaku indisipliner atau tidak disiplin karyawan akan berkurang.

#### 7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan untuk menegur dan menghukum setiap karyawan yang indisipliner atau tidak disiplin akan mewujudkan kedisiplinan yang baik pada perusahaan tersebut. Sikap tegas dari seorang pimpinan sangat dibutuhkan dalam setiap perusahaan yang ada.

#### 8. Hubungan kemanusiaan

Terciptanya human relationship yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Kedisiplinan karyawan akan tercapai apabila hubungan kemanusiaan dalam perusahaan tersebut baik.

Pelanggaran ketenagakerjaan adalah perkataan, kalimat, dan tindakan karyawan yang melanggar aturan disiplin yang ditetapkan oleh manajemen organisasi, dan sanksi atas pelanggaran ketenagakerjaan dijatuhkan oleh manajemen organisasi kepada karyawan yang melanggar tindakan disipliner. untuk diambil. Aturan yang dilanggar oleh administrator organisasi.

Menurut Rivai (2011:450) ada beberapa tingkat dan jenis pelanggaran kerja yang umumnya berlaku dalam suatu organisasi yaitu sebagai berikut :

#### 1. Sanksi pelanggaran ringan, dengan jenis : teguran lisan, teguran tertulis, dan



pernyataan tidak puas secara tertulis.

2. Sanksi pelanggaran sedang, dengan jenis : penundaan kenaikan gaji, penurunan gaji, penundaan kenaikan pangkat.
3. Sanksi pelanggaran berat, dengan : penurunan pangkat, pembebasan dari jabatan, pemberhentian, pemecatan.

Sedangkan menurut Sinambela (2016:354- 355), sanksi pelanggaran kerja akibat tindakan indisipliner dapat dilakukan dengan cara:

1. Pembicaraan informal

Pembicaraan informal dapat dilakukan terhadap karyawan yang melakukan pelanggaran kecil dan pelanggaran itu dilakukan pertama kali, misalnya :

- a. Terlambat masuk kerja
- b. Istirahat siang lebih lama dari yang ditentukan.
- c. Karyawan yang bersangkutan juga tidak memiliki catatan pelanggaran peraturan sebelumnya.

2. Peringatan lisan

Peringatan lisan perlu dipandang sebagai dialog atau diskusi, bukan sebagai ceramah. Pegawai perlu didorong untuk mengemukakan alasan melakukan pelanggaran. Pemimpin perlu berusaha memperoleh semua fakta yang relevan dan memintanya mengajukan pandangan. Fakta telah diperoleh dan telah dinilai, maka perlu dilakukan pengambilan keputusan terhadap pegawai.

3. Peringatan tertulis

Peringatan tertulis diberikan untuk pegawai yang telah melanggar peraturan berulang-ulang. Tindakan ini biasanya didahului dengan pembicaraan terhadap pegawai yang melakukan pelanggaran.

4. Pengrumahan sementara

Penempatan sementara adalah tindakan disipliner yang dilakukan terhadap karyawan yang berulang kali melanggar. Disiplin sebelumnya tidak bisa mengubah perilakunya. Jika pelanggarannya cukup serius, Anda dapat

melakukan penerapan sementara tanpa melakukan langkah-langkah di atas. Tindakan ini dapat diambil alih-alih pemecatan jika manajemen menentukan bahwa karier karyawan dapat terus diselamatkan.

#### 4. Demosi

Demosi berarti penurunan pangkat atau upah yang diterima pegawai. Pendisiplinan ini berakibat timbulnya perasaan kecewa, malu, patah semangat, atau mungkin marah pada pegawai.

#### 5. Pemecatan

Ujungnya pemecatan adalah langkah terakhir setelah langkah sebelumnya tidak berhasil. Tindakan ini hanya diambil untuk pelanggaran yang sangat serius atau terlalu sering yang tidak dapat diperbaiki dengan tindakan disipliner sebelumnya. Keputusan untuk memberhentikan dibuat oleh manajemen senior.

Pada prinsipnya penerapan sanksi harus diatur dengan kontribusi simpatik pegawai dengan maksud sedikit banyak mempengaruhi dan mengurangi gangguan keikutsertaan dalam penyusunan sanksi yang dijatuhkan. diarahkan dan tidak boleh ditujukan untuk menghukum karyawan yang tidak melakukan kesalahan yang sama di kemudian hari. Berikut ini adalah indikator disiplin kerja menurut Hasibuan (2019:195), mengemukakan bahwa :

##### 1. Indikator Pengukuran Waktu Secara Efektif

Indikator pengukuran waktu secara efektif diukur dengan menggunakan dua sub indikator yaitu :

- a) Ketaatan
- b) Ketepatan

##### 2. Indikator Tanggung Jawab dalam Pekerjaan dan Tugas

Indikator tanggung jawab dalam pekerjaan dan tugas diukur dengan menggunakan empat sub indikator yaitu :

- a) motif

- b) Loyalitas
- c) Pekerjaan
- d) Pakaian

### 3. Indikator Absensi

Indikator Absensi diukur dengan menggunakan empat sub indicator, yaitu :

- a)Jam kerja
- b) Tidak masuk kerja
- c) Meninggalkan tempat kerja
- d) Cuti

Disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah suatu sikap dan perilaku yang dilakukan karyawan dengan melaksanakan, menghargai dan menaati peraturan-peraturan yang telah ditetapkan di dalam suatu organisasi atau perusahaan.

#### **2.1.5. Motivasi**

Sutrisno (2016:109) mendefinisikan motivasi sebagai faktor yang mendorong seseorang untuk terlibat dalam suatu kegiatan tertentu. Oleh karena itu, motivasi sering diartikan sebagai faktor yang mendorong perilaku manusia.

Menurut Hasibuan (2019) mengatakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Robbins (2016: 99) mendefinisikan motivasi sebagai proses membimbing dan menahan seseorang atau individu dengan tingkat kekuatan yang tinggi agar bekerja keras untuk mencapai tujuannya.

Rivai (2015: 455) mendefinisikan motivasi sebagai seperangkat sikap dan nilai yang mempengaruhi pencapaian suatu tujuan tertentu, tergantung pada tujuan individu tersebut. Ini ditafsirkan sebagai berikut: Motivasi adalah kemampuan seorang pegawai dan organisasi untuk mau bekerja dengan baik, mencapai baik

keinginan pegawai maupun tujuan organisasi. Memang, setiap organisasi ingin mencapai tujuan yang ditetapkan, dan peran pemangku kepentingan sangat penting untuk mencapai tujuan tersebut. Oleh karena itu, untuk dapat menggerakkan orang seperti yang mereka inginkan, kita perlu memahami motif orang-orang yang bekerja dalam organisasi. Motivasi menentukan perilaku orang-orang di tempat kerja..

Sutrisno (2016:121-144) mengatakan teori motivasi terdiri dari dua aspek, yaitu :

#### 1. Teori Kepuasan (*Content Theory*)

Teori ini menekankan kepada pendekatan atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu menyebabkannya bertindak dan berperilaku secara tertentu. Jadi, dalam teori ini mengemukakan bahwa seseorang akan bertindak untuk memenuhi kebutuhan dan keinginannya. Teori Kepuasan (*Content Theory*) yang dikenal antara lain:

##### a. Teori Taylor dengan teori motivasi konvensional (Sutrisno, 2016)

Teori ini memfokuskan pada anggapan bahwa keinginan untuk pemenuhan kebutuhan menyebabkan orang mau bekerja keras. Oleh karena itu seorang pemimpin harus mau berusaha memberikan imbalan berupa bentuk materi agar bawahannya bersedia diperintah untuk melakukan pekerjaan yang telah ditentukan.

##### b. Teori Maslow dengan teori hierarki (Sutrisno, 2016)

1) Kebutuhan fisiologis (*physiological*), yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Seperti : makan, minum, pakaian, dan lain-lain. Upaya untuk bertahan hidup.

2) Kebutuhan rasa aman (*safety*), yaitu kebutuhan akan rasa aman dan keselamatan. Keamanan dan perlindungan keselamatan dari bahaya fisik emosional.

3) Kebutuhan hubungan sosial (*affiliation*), yaitu kebutuhan untuk hidup bersama dengan orang lain. Seperti : kasih sayang, rasa memiliki, penerimaan.

- 4) Kebutuhan pengakuan (*esteem*), kebutuhan akan adanya penghargaan diri dan penghargaan prestise (posisi) diri dari lingkungannya. Kebutuhan pengakuan meliputi : faktor internal (otonomi, dan prestasi) dan faktor eksternal (pengakuan, dan perhatian).
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization*), merupakan tingkat kebutuhan yang paling tinggi, karena biasanya seseorang bertindak bukan atas dorongan orang lain, tetapi karena atas kesadaran dan keinginan diri sendiri.

**Gambar 2.1.** Teori Hierarki Maslow



*Sumber: Robbins dan Judge (2015:239)*

- c. McClelland dengan teori motivasi prestasi (Sutrisno, 2016)
  - 1) *Need for achievement*, yaitu kebutuhan untuk mencapai sukses yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang.
  - 2) *Need for affiliation*, yaitu kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain.
  - 3) *Need of power*, yaitu kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi terhadap orang lain. Kebutuhan ini menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang memperdulikan perasaan orang lain.
- d. Hezberg dengan teori model dan faktor (Sutrisno, 2016)

- 1) Faktor pemeliharaan (*maintenance factor*), yang disebut juga *hygiene factor*, merupakan faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Faktor-faktor pemeliharaan ini meliputi: gaji, kondisi kerja fisik, kepastian kerja, supervise yang menyenangkan, dan macam-macam tunjangan lainnya.
  - 2) Faktor motivasi (*motivation factor*), merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri orang yang bersangkutan, mencakup: kepuasan kerja, prestasi yang diraih, peluang untuk maju, pengakuan orang lain, kemungkinan pengembangan karir, dan tanggung jawab.
- e. Alderfer dengan teori ERG (Sutrisno, 2016)
- 1) *Existence* (keberadaan), merupakan kebutuhan seseorang untuk dapat dipenuhi dan terpeliharanya keberadaan yang bersangkutan sebagai seorang manusia di tengah-tengah masyarakat atau perusahaan, yang meliputi: kebutuhan psikologis (rasa lapar, rasa haus) dan kebutuhan rasa aman.
  - 2) *Relatedness* (kekerabatan), merupakan keterkaitan antara seseorang dengan lingkungan sosial sekitarnya. Teori ini mencakup semua kebutuhan yang melibatkan hubungan seseorang dengan orang lain, seperti: kegiatan saling menerima, pemberian pengertian, dan sebagainya yang merupakan proses kekerabatan.
  - 3) *Growth* (pertumbuhan), merupakan kebutuhan yang berkaitan dengan pengembangan potensi diri seseorang, seperti: pertumbuhan kreativitas dan pribadi.
- f. McGregor dengan teori X dan Y (Sutrisno, 2016)
- 1) Teori X atau teori konvensional yang didasarkan pada pola pikir konvensional dan menyorot sosok negatif perilaku manusia, yang menganggap manusia itu: malas dan tidak suka bekerja, kurang bisa bekerja keras, menghindar dari tanggung jawab, mementingkan diri

sendiri, tidak mau peduli dengan orang lain, dan juga kurang suka menerima perubahan.

- 2) Teori Y atau teori potensial, merupakan suatu revolusi pola pikir dalam memandang manusia secara optimis. Teori Y memandang manusia itu pada dasarnya: rajin aktif, mau mencapai prestasi bila kondisi konduktif, dapat produktif bila diberi motivasi, selalu ingin perubahan, dan dapat berkembang bila diberi kesempatan yang lebih besar.

## 2. Teori Motivasi Proses (*Process Theory*)

Teori motivasi proses pada dasarnya berusaha menjawab pertanyaan bagaimana tindakan individu dapat diperkuat, diarahkan, dipertahankan atau dihentikan agar setiap individu dapat bekerja keras sesuai dengan kebutuhan pemimpin. Singkatnya, teori proses berfokus pada bagaimana motivasi muncul. Teori ini merupakan sebab akibat dari bagaimana seseorang bekerja dan hasil apa yang telah dicapainya.. Ada tiga teori motivasi proses (*Process Theory*) yang dikenal yaitu: (Sutrisno, 2016)

### a. Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Teori ini menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang bekerja giat dalam melaksanakan pekerjaannya bergantung pada timbal balik antara apa yang diinginkan dengan kebutuhan dari hasil pekerjaan itu. Teori ini mengandung 3 variabel, yaitu:

- 1) Daya tarik, yaitu sampai sejauh mana seseorang merasa pentingnya hasil yang diperoleh dalam menyelesaikan tugasnya.
- 2) Hubungan antara prestasi kerja dengan imbalan, yaitu tingkat keyakinan seseorang tentang hubungan antara tingkat prestasi kerja dengan pencapaian hasil tertentu.
- 3) Hubungan antara usaha dengan prestasi kerja, yaitu persepsi seseorang tentang kemungkinan bahwa usaha tertentu akan menjurus kepada prestasi.

b. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini menekankan bahwa ego manusia selalu mendambakan keadilan dalam pemberian hadiah maupun hukuman terhadap setiap perilaku yang relative sama. Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang.

c. Teori Penguhan (*Reinforcement Theory*)

Teori ini didasarkan atas hubungan sebab dan akibat perilaku dengan pemberian kompensasi. Jadi, teori ini menyatakan bahwa keberhasilan dalam mencapai tujuan dan imbalannya berlaku sebagai faktor pendorong yang positif dan perilaku yang berhasil.

Menurut Sutrisno (2016:116) ada dua faktor yang mempengaruhi motivasi yaitu :

1. Faktor Internal, yaitu yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang, yang meliputi:

a. Keinginan untuk dapat hidup

Merupakan kebutuhan setiap manusia untuk bertahan hidup yang meliputi: mendapat kompensasi, memiliki pekerjaan tetap, dan suasana kerja yang aman dan nyaman.

b. Keinginan untuk dapat memiliki

Dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini sering terjadi dalam kehidupan sehari-hari yang apabila memiliki keinginan yang keras maka dapat mendorong orang untuk mau bekerja.

c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Yang disebabkan adanya keinginan untuk dihormati, dihargai, dan diterima oleh orang lain.

d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Yang meliputi : penghargaan terhadap prestasi, hubungan kerja yang harmonis, pimpinan yang adil, dan dihargai masyarakat.



e. Keinginan untuk berkuasa

Dapat mendorong seseorang untuk bekerja. Hal ini dapat memungkinkan seseorang menjadi pemimpin atau penguasa dalam organisasi.

2. Faktor Ekstern, yaitu yang bisa dapat melemahkan motivasi kerja seseorang, yang meliputi :

a. Kondisi lingkungan kerja

Meliputi keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar lingkungan kerja karyawan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan.

b. Kompensasi yang memadai

Merupakan alat motivasi yang paling ampuh untuk mendorong para karyawan dapat bekerja dengan baik.

c. Supervisi yang baik

Fungsi supervisi adalah memberikan pengarahan dan membimbing dalam bekerja. Dengan hubungan yang baik antara supervisi dan para karyawan, maka akan dapat menghadapi segala masalah dengan baik.

d. Adanya jaminan pekerjaan

Hal ini bisa membuat para karyawan akan mau bekerja keras untuk perusahaan. Para karyawan memiliki keinginan kalau jaminan karir yang jelas untuk masa depan mereka dapat dijamin oleh perusahaan.

e. Status dan tanggung jawab

Merupakan dorongan untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan akan rasa sebuah pencapaian.

f. Peraturan yang fleksibel

Biasanya dalam suatu perusahaan memiliki sistem dan prosedur yang harus dipatuhi oleh para karyawan yang bersifat untuk mengatur dan melindungi para karyawan. Semua peraturan yang berlaku dip perusahaan harus dikomunikasikan sejelas-jelasnya kepada para karyawan.

Luthans pada Bintoro, Hartati dan Winarko (2019), hierarki kebutuhan manusia yang merupakan indikator motivasi adalah :

1. Kebutuhan dasar, yaitu gaji;
2. Kebutuhan keamanan, yaitu rencana senioritas, serikat, asuransi kesehatan, rencana membantu karyawan, uang pesangon, pensiun;
3. Kebutuhan sosial, yaitu kelompok atau tim kerja formal dan informal;
4. Kebutuhan penghargaan, yaitu gelar, simbol status, promosi, *banquet* (makan siang bisnis); dan
5. Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu perkembangan pribadi, realisasi potensi

Disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu faktor yang mendorong perilaku seseorang untuk melakukan sesuatu yang baik dan dapat mencapai tujuan organisasi ataupun perusahaan.

#### **2.1.6. Kinerja Karyawan**

Output adalah hasil yang dicapai oleh suatu organisasi yang telah dihasilkan selama periode waktu tertentu, baik yang bersifat profit maupun nonprofit. Untuk lebih menekankan, Armstrong dan Baron menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang sangat terkait dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan pelanggan, dan kontribusi ekonomi. Selain itu, Fahmi (2019), menggambarkan kinerja sebagai pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan untuk mencapai tujuan, tugas, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam penyusunan rencana strategis.

Menurut Mangkunegara (2016), Kinerja adalah hasil kerja kualitatif dan kuantitatif yang dilakukan oleh pegawai untuk melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja karyawan seringkali harus sejalan dengan program kerja organisasi untuk menunjukkan tingkat kinerja organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuan yang didefinisikan sebagai penyelesaian tugas. Kinerja karyawan adalah hasil yang diinginkan dari pelaku.

Menurut Rahadi (2016), kinerja merupakan catatan terhadap hasil

produksi dari sebuah pekerjaan tertentu atau aktivitas tertentu dalam periode waktu tertentu. Sedangkan Bangun (2012:99) mengatakan kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan, persyaratan biasa disebut dengan standar kerja, yaitu tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan dan diperbandingkan atas tujuan atau target yang ingin dicapai.

Menurut Sutrisno (2016:151) bahwa kinerja adalah sebagai hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja. Sementara menurut Rivai dan Sagala (2013:548) kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja suatu organisasi dengan cara meningkatkan kinerja sumber daya manusia organisasi tersebut. Secara spesifik, menurut Mangkunegara (2016), tujuan evaluasi kinerja adalah sebagai berikut.:

1. Meningkatkan saling pengertian antara pegawai tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang pegawai, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada pegawai untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan sehingga pegawai termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Sasaran dan evaluasi kinerja pegawai menurut Mangkunegara (2016:88), sebagai berikut :

1. Membuat analisa kerja dari waktu yang lalu secara berkesinambungan dan

periodik, baik kinerja pegawai maupun kinerja organisasi.

2. Membuat evaluasi kebutuhan pelatihan dari pegawai melalui audit keterampilan dan pengetahuan sehingga dapat mengembangkan kemampuan dirinya. Atas dasar evaluasi kebutuhan pelatihan itu dapat menyelenggarakan program pelatihan dengan tepat.
3. Menentukan sasaran kinerja yang akan datang dan memberikan tanggung jawab perorangan dan kelompok sehingga untuk periode selanjutnya jelas apa yang harus diperbuat oleh pegawai, mutu dan baku yang harus dicapai, sarana dan prasarana yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja pegawai.
4. Menemukan potensi karyawan yang berhak memperoleh promosi, dan jika berdasarkan hasil diskusi antara pegawai dengan pimpinannya itu untuk menyusun suatu proposal mengenai sistem bijak dan sistem promosi lainnya, seperti imbalan.

Menurut Rahadi (2016:36) indikator kinerja karyawan yang berdasarkan :

1. *Quantity of work*, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan;
2. *Quality of work*, kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat- syarat kesesuaian dan kesiapannya;
3. *Job knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan yang dimiliki;
4. *Creativeness*, keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul;
5. *Cooperation*, kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain (sesama anggota organisasi);
6. *Dependability*, kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja;
7. *Initiative*, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya;
8. *Personal qualities*, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan,

dan integritas pribadi.

Berdasarkan pengertian dari beberapa pendapat, kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja diharapkan mampu menghasilkan mutu pekerjaan yang baik serta jumlah pekerjaan yang sesuai dengan standar.

## **2.2. *Review Hasil-hasil Penelitian Terdahulu***

Penelitian terdahulu adalah kumpulan hasil-hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu dan mempunyai kaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Kajian penelitian mengenai kompensasi, disiplin kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan telah banyak dilakukan oleh peneliti dari dalam maupun luar negeri. Berikut adalah hasil penelitian terdahulu yang relevan dan peneliti gunakan sebagai referensi dalam analisis penelitian yaitu :

Review pertama oleh Nuariningsih & Widiastini (2020). Tujuan penelitian ini adalah (1) kemampuan kerja terhadap motivasi kerja (2) kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai (3) motivasi kerja terhadap kinerja pegawai (4) kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai akibat motivasi kerja. kemampuan kerja. Survei ini mencakup seluruh karyawan PT BPR Tridarma Putri. Survei ini berfokus pada kapasitas kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Populasi yang digunakan dalam survei ini adalah seluruh 46 karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Metode pengumpulan data survei ini menggunakan kuesioner. Kemudian saya menggunakan analisis jalur untuk menganalisis data. Hasil survei menunjukkan bahwa (1) motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja (2) kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (3) motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (4) Kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai dapat dipengaruhi secara positif dan jelas oleh motivasi kerja.

Review kedua oleh Putri, Taufiqurahman, & Roesdi (2020) Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh disiplin kerja, motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner survey dengan teknik pengambilan sampel untuk penelitian ini menggunakan metode sensus (jenuh) dengan mengambil seluruh anggota populasi, kemudian dijadikan sampel. Kuesioner disebarkan kepada 58 responden di bagian pemasaran PT. BPR Swadaya Anak Nagari Pasaman Barat, sehingga dapat dimanfaatkan dan diolah secara utuh. Data yang terkumpul diolah menggunakan Regresi Linier Berganda antara Disiplin Kerja, Motivasi dan Kompensasi Kinerja Karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Swadaya Anak Nagari Pasaman Barat. 2) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PT. BPR Swadaya Anak Nagari Pasaman Barat 3) kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Swadaya Anak Nagari Pasaman Barat 4) Disiplin Kerja, Motivasi dan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja PT. BPR Swadaya Anak Nagari Pasaman Barat.

Review ketiga oleh Andriyani et al (2021). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran motivasi kerja, dan disiplin kerja dalam memprediksi kinerja karyawan pada PT. Bank Perkreditan Rakyat Majalengka Jawa Barat (Jawa). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Bank Daerah Majalengka Jawa Barat. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh, yaitu wawancara sebanyak 57 responden termasuk seluruh populasi yang disurvei yaitu seluruh karyawan. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah metode survei penyebaran kuesioner, dan metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ketiga prediktor di atas yaitu kemampuan, motivasi kerja, dan disiplin kerja memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara individu. Selain itu, tiga prediktor terkait dengan kinerja karyawan secara bersamaan. Studi ini akan membahas implikasinya di bagian akhir buku putih ini.

Review keempat oleh Dewi & Ardana (2022). Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh penghargaan terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Gianyar Parta Sedana. Survey ini

dilakukan di PT. BPR Gianyar Partasedana, jumlah sampel yang digunakan adalah sampel jenuh (sensus) dengan jumlah pegawai 44 orang. Analisis data menggunakan teknik analisis jalur. Pengumpulan data melalui wawancara dan penyebaran kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Gianyar Parta Sedana. Reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada PT. BPR Gianyar Parta Sedana. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Gianyar Parta Sedana. Motivasi kerja dapat menyampaikan pengaruh penghargaan terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Gianyar Parta Sedana. Implikasi dari survei ini adalah untuk memberikan referensi dan informasi tentang peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Review kelima oleh, IndahWati & Rizqi (2022). Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya talenta yang harus dimiliki dari perusahaan. Kelangsungan hidup suatu perusahaan tergantung pada kualitas dan bakat. Kinerja karyawan. Tujuan penelitian ini adalah Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin terhadap Kinerja Pegawai pada PERUMDA BPR Bank Gresik? Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai PERUMDA BPR Bank Gresik sebanyak 52 responden. Pengumpulan data Metode yang digunakan adalah kuesioner (angket). Pengambilan data menggunakan beberapa analisis regresi linier, uji instrumen pertama dan uji penerimaan klasikal. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi, dan disiplin adalah satu. Hal ini berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Review keenam oleh, Marayasa (2020). Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh kepemimpinan, kompensasi dan motivasi kerja secara parsial atau bersama-sama terhadap kinerja karyawan. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif dan explanatory survey. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai 61 Bank Perkreditan Rakyat Konvensional di Provinsi Banten yang diperoleh melalui sampel sebanyak 245 responden. Metode analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM). Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dan kompensasi secara parsial

atau bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja (52%). Kompensasi merupakan variabel yang paling dominan mempengaruhi motivasi kerja. Kepemimpinan, kompensasi dan motivasi kerja secara parsial atau bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (61%). Motivasi kerja merupakan variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja pegawai. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan variabel mediasi penuh bagi kepemimpinan dan kompensasi dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

Review ketujuh oleh, Sitopu, Sitinjak & Marpaung (2021). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi, disiplin kerja, dan kompensasi terhadap kinerja anggota tim baik secara parsial maupun simultan menggunakan metode kuantitatif dengan regresi. Penelitian ini dilakukan di PT. Sinar Jernih Suksesindo. Prosedurnya dimulai dari uji coba instrumen penelitian, pengumpulan data melalui kuesioner, melakukan analisis data, dan menyusun hasil laporan penelitian. Jumlah sampel yang diteliti berjumlah 130 karyawan. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang peneliti peroleh langsung dari sumbernya. Penelitian ini menyatakan bahwa motivasi, kepemimpinan, dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja anggota tim dengan nilai sig < 0,001.

Review kedelapan oleh, Putri & Putranto (2020). BPR DP TASPEN, salah satu BPR di Indonesia, menghadapi masalah karyawan yang kurang bersemangat. Setelah karyawan diwawancarai, perusahaan diketahui tidak pernah menilai motivasi karyawannya untuk bekerja sebagai dasar yang tepat untuk memicu mereka bekerja maksimal. ERG Alderfer (1969) Teori digunakan dalam penelitian ini untuk menilai motivasi karyawan. Kuesioner digunakan untuk mengumpulkan data dari 63 karyawan yang kemudian dianalisis dengan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterkaitan adalah satu-satunya yang berhubungan signifikan dengan kinerja karyawan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa jika pengusaha fokus pada kebutuhan keterkaitan atau menggunakan kebutuhan sebagai dasar untuk berkolaborasi dengan kebutuhan lain, motivasi karyawan untuk melakukan yang terbaik dapat meningkat. Untuk itu BPR DP TASPEN disarankan untuk mengadakan gathering, diskusi terbuka umpan



balik, atau mengundang trainer atau motivator kerja ternama yang diusulkan oleh pegawai itu sendiri, untuk menjaga kepuasan kebutuhan.

Review kesembilan oleh, Pramiana (2017). Penelitian ini dilakukan guna mengetahui pengaruh kompensasi dan pelatihan kerja terhadap motivasi kerja, serta mengetahui pengaruh kompensasi, pelatihan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Jenis penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori dengan menggunakan karyawan bagian administrasi PT BPR Pahalapakto sebagai responden. Analisis data untuk pengujian hipotesis pada penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Berdasarkan analisis dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa kompensasi memberikan kontribusi positif signifikan terhadap motivasi kerja, pelatihan kerja tidak memberikan kontribusi terhadap motivasi kerja, kompensasi memberikan kontribusi positif signifikan terhadap kinerja karyawan, pelatihan kerja memberikan kontribusi positif signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja memberikan kontribusi positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian terdapat pengaruh tidak langsung kompensasi dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

Review kesepuluh oleh, Hapsari & Budiwinarto (2018). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh disiplin dan motivasi kerja terhadap karyawan kinerja di PD. BPR Bank Karanganyar. Penelitian ini dilakukan pada PD. BPR Bank Karanganyar, analisis yang digunakan adalah variabel bebas yaitu disiplin dan kerja motivasi, dan variabel terikatnya adalah kinerja karyawan. Sampel penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di PD. BPR Bank Karanganyar. Sampel dilakukan dengan cara jenuh metode teknik sampling. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner langsung kepada karyawan dari 47 kuesioner. Alat ukur data menggunakan skala likert. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda dengan pengujian uji statistik hipotesis t, uji statistik F dan koefisien determinasi. Uji persyaratan menggunakan analisis uji validitas dan uji reliabilitas. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara disiplin dan motivasi kerja dengan kinerja pegawai, dibuktikan dengan  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , dimana  $r_{tabel}$  adalah 0,288. Ada pengaruh yang signifikan antara disiplin dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai terbukti bahwa hasil regresi linier

berganda perhitungan dengan hasil  $Y = 2,454 + 0,395 X_1 + 0,432 X_2 + e$ . Studi ini juga menunjukkan bahwa pengaruh disiplin dan motivasi kerja tidak terlalu besar dengan koefisien determinasi 22,3%, sedangkan 77,7% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Jadi disiplin dan motivasi kerja ada pengaruh yang signifikan terhadap karyawan kinerja PD. BPR Bank Karanganyar dapat diterima dan diverifikasi. Hasil studi ini menunjukkan bahwa disiplin dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PD. BPR Bank Karanganyar

Review kesebelas oleh, Bagus, Sirait, Siburian, & Sabrina (2019) Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. BPR Nusantara Bona Pasogit 17 (Bank BPR). Metode analisis menggunakan analisis regresi linear berganda, populasi penelitian 84 karyawan dengan sampel semua dari jumlah populasi yang berjumlah 84 karyawan dijadikan responden penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan kompensasi secara bersama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

**Tabel 2.1.** Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Judul, Jurnal	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Nuariningsih & Widiastini (2020) Pengaruh Kemampuan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pt. Bank Perkreditan Rakyat Tridarma Putri  Bisma: Jurnal Manajemen, Vol. 6 No. 2, Oktober 2020 P-ISSN: 2476-8782	Kuantitatif, Kuesioner, Analisis Jalur	Hasil penelitian yaitu (1) kemampuan kerja terhadap motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan (2) kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan (3) motivasi kerja terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan (4) kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan
2	Putri, Taufiqurahman, & Roesdi (2020) Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BPR Swadaya Anak Nagari Pasaman Barat  JOM FEB, Volume 7 Edisi 2 (Juli – Desember 2020) ISSN:2570-9532	Kuantitatif, Kuesioner, Analisis Regresi berganda	1) disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Swadaya Anak Nagari Pasaman Barat. 2) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PT. BPR Swadaya Anak Nagari Pasaman Barat 3) kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Swadaya Anak Nagari Pasaman Barat 4) Disiplin Kerja, Motivasi dan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja PT. BPR Swadaya Anak Nagari Pasaman Barat.

No	Peneliti, Judul, Jurnal	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
3	<p>Andriyani, et al (2021). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manajemen, Vol 5, (2), 2021, 189-198 e-2579-9401, p-2579-9312</p>	Kuantitatif, Kuesioner, Analisis Regresi berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ketiga variabel prediktor di atas yakni kompetensi, motivasi kerja dan disiplin kerja secara individual memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja karyawan. Selanjutnya, secara simultan ketiga variabel prediktor tersebut memiliki hubungan dengan kinerja karyawan.
4	<p>Dewi &amp; Ardana (2022). Peran Motivasi Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>E-Jurnal Manajemen, Vol. 11, No. 2, 2022 : 230-254 ISSN : 2302-8912</p>	Kuantitatif, Kuesioner, Analisis Regresi berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Gianyar Partasedana. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada PT. BPR Gianyar Partasedana. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Gianyar Partasedana. Motivasi Kerja mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Gianyar Partasedana.
5	<p>Wati &amp; Rizqi (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Karyawan Perumda Bpr Bank Gresik</p> <p>Jurnal AKMAMI (Akutansi, Manajemen, Ekonomi,) Vol 3 No 1 hal 17-30 2022 E-ISSN:2723-665X</p>	Kuantitatif, Kuesioner, Analisis Regresi berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi, dan disiplin adalah satu. Hal ini berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

No	Peneliti, Judul, Jurnal	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
6	<p>Marayasa (2020). Development of Employee Performance through Leadership and Compensation with Work Motivation as a Mediating Variable – The Case at Conventional People's Banks in the Banten Province</p> <p>International Journal of Innovation, Creativity and Change. <a href="http://www.ijicc.net">www.ijicc.net</a> Volume 12, Issue 4, 2020</p>	<p>deskriptif dan explanatory survey. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai 61 Bank Perkreditan Rakyat Konvensional di Provinsi Banten yang diperoleh melalui sampel sebanyak 245 responden. Metode analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM).</p>	<p>kepemimpinan dan kompensasi secara parsial atau bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Kepemimpinan, kompensasi dan motivasi kerja secara parsial atau bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan motivasi kerja merupakan variabel mediasi penuh bagi kepemimpinan dan kompensasi dalam mempengaruhi kinerja karyawan.</p>
7	<p>Sitopu, Sitinjak &amp; Marpaung (2021). The Influence of Motivation, Work Discipline, and Compensation on Employee Performance</p> <p><i>Golden Ratio of Human Resource Management</i>, Vol.1, Issue. 2 (2021) ISSN [Online] 2776-6365</p>	<p>metode kuantitatif dengan regresi Jumlah sampel yang diteliti berjumlah 130 karyawan</p>	<p>Penelitian ini menyatakan bahwa motivasi, kepemimpinan, dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja anggota tim dengan nilai sig &lt; 0,001.</p>
	<p>Putri &amp; Putranto (2020) The Relationship Between Employee Motivation And Employee Performance in BPR TASPEN Proceeding on Management, Education and Social Science (MESS) Volume 1 Number1 (2020): 22-34</p>	<p>Kuantitatif, Kuesioner, 63 karyawan dianalisis dengan regresi linier berganda.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterkaitan adalah satu-satunya yang berhubungan signifikan dengan kinerja karyawan.</p>

No	Peneliti, Judul, Jurnal	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
9	<p>Iptian; Zamroni &amp; Efendi (2020) The Effect of Work Discipline and Compensation on Employee Performance</p> <p>International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding ISSN 2364-5369 Volume 7, Issue 8 September, 2020 Pages: 145-152</p>	<p>ex-post facto dengan Pendekatan Kuantitatif. Responden dalam penelitian ini adalah 40 karyawan regresi berganda.</p>	<p>regresi berganda. Hasil penelitian adalah sebagai berikut: 1). Kerja disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, 2). Kompensasi memiliki positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, 3). Disiplin kerja dan Kompensasi secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan</p>
10	<p>Tarmidi, D., &amp; Sukandar, W. A. F. (2021). The influence of work motivation and compensation on employee performance PT. Bank mega, Tbk Bandung Main Branch Office Personal Card and Load Officer Division. Technium Social Sciences Journal, 20(1), 686–693.</p>	<p>pegawai Personal Card and Loan Officer Divisi sebanyak 36 responden. Metode analisis regresi linier berganda survei kuesioner, dan data sekunder</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa dua variabel bebas yaoti motivasi kerja (X1) dan kompensasi (X2), berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Mega, Tbk Kantor Cabang Utama Bandung Divisi Personal Card, dan Loan Officer</p>

No	Peneliti, Judul, Jurnal	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
9	Pramiana (2017) Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan Administrasi PT BPR Pahalapakto JIMFE (Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi) Volume 3 No. 2 Tahun 2017, Hal. 1-13 E-ISSN 2502-5678	Jenis penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori pengujian hipotesis pada penelitian ini menggunakan analisis jalur ( <i>path analysis</i> )	kompensasi memberikan kontribusi positif signifikan terhadap motivasi kerja, pelatihan kerja tidak memberikan kontribusi terhadap motivasi kerja, kompensasi memberikan kontribusi positif signifikan terhadap kinerja karyawan, pelatihan kerja memberikan kontribusi positif signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja memberikan kontribusi positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian terdapat pengaruh tidak langsung kompensasi dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja
10	Hapsari & Budiwinarto (2018) Analisis pengaruh disiplin dan motivasi kerja terhadap kinerja Karyawan pada PD. BPR Bank Karanganyar Jurnal Penelitian dan Kajian Ilmiah Fakultas Ekonomi Universitas Surakarta ISSN 2085-2215 Vol.16 No.4 Oktober 2018	Deskriptif kuantitatif dengan SPSS	disiplin dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PD. BPR Bank Karanganyar
	Pengaruh Kompetensi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. BPR Nusantara Bona Pasogit 17 (BANK BPR) Jurnal Mutiara Manajemen, Vol.4 No.1 ,2019 e-ISSN : 2579-759X	Deskriptif kuantitatif dengan SPSS	kompetensi dan kompensasi secara bersama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

## **2.3. Keterkaitan Antarvariabel Penelitian**

### **2.3.1. Pengaruh kompensasi terhadap persepsi kinerja diri**

Wibowo (2016: 289) kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya. Pemberian kompensasi dapat meningkatkan persepsi kinerja diri karyawan dan memotivasi karyawan.

Penelitian terdahulu dari Putri, Taufiqurahman, & Roesdi (2020), Dewi & Ardana (2022), Marayasa (2020), Sitopu, Sitinjak & Marpaung (2021) menyatakan bahwa variabel kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi kinerja diri karyawan. Dari penjelasan tersebut menyarankan bahwa untuk meningkatkan persepsi kinerja diri karyawan bisa dengan memberikan kompensasi kepada karyawan tepat pada waktunya sehingga karyawan akan merasa lebih puas dalam bekerja.

### **2.3.2. Pengaruh disiplin kerja terhadap persepsi kinerja diri**

Disiplin kerja adalah kesadaran dan kemauan seseorang untuk mematuhi segala aturan dan norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela mematuhi semua peraturan dan sadar akan kewajiban dan tanggung jawabnya, dan persiapan adalah sikap, perilaku, dan peraturan perusahaan baik tertulis maupun tidak tertulis. Hasibuan, (2019). Seiring waktu, mereka akan menjadi karyawan yang kuat dan terampil yang akan mampu melakukan pekerjaan dan aktivitasnya dengan baik, yang pada gilirannya akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, kami menemukan bahwa salah satu kunci keberhasilan organisasi dalam menjalankan dan mengembangkan bisnisnya adalah meningkatkan persepsi kinerja diri karyawan melalui peningkatan disiplin bisnis.

Hal sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Putri, Taufiqurahman, & Roesdi (2020), Andriyani, et al (2021) dan IndahWati & Rizqi (2022) yang mengatakan terdapat pengaruh signifikan disiplin kerja terhadap persepsi kinerja diri karyawan



### **2.3.3. Pengaruh motivasi terhadap persepsi kinerja diri**

Pendapat Hasibuan (2019:95) teori motivasinya mengatakan bahwa produktivitas seseorang dapat ditentukan oleh virus mental yang ada pada dirinya. Virus mental adalah kondisi jiwa yang mendorong seseorang untuk mampu mencapai prestasinya secara maksimal. Sehingga motivasi sangatlah penting untuk menunjang persepsi kinerja diri karyawan, untuk itu dapat dipertahankan yang sudah baik namun perlu adanya dorongan motivasi bagi karyawan dengan memberikan pendidikan, pelatihan, atau workshop sehingga meningkatkan persepsi kinerja diri karyawan.

Hal sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nuariningsih & Widiastini (2020), Putri, Taufiqurahman, & Roesdi (2020), Andriyani, et al (2021), Dewi & Ardana (2022), IndahWati & Rizqi (2022), Marayasa (2020), Sitopu, Sitinjak & Marpaung (2021) dan Putri & Putranto (2020) yang mengatakan terdapat pengaruh signifikan motivasi terhadap persepsi kinerja diri karyawan.

### **2.4. Pengembangan Hipotesis Penelitian**

Hipotesis didefinisikan sebagai pernyataan tentatif tetapi dapat diuji yang memprediksi apa yang ingin Anda temukan dalam kumpulan data empiris. Hipotesis terdiri dari teori-teori yang membentuk dasar model konseptual dan seringkali secara inheren terkait. Sejak awal, hipotesis dapat didefinisikan sebagai hubungan yang diperkirakan sebagai logika antara dua variabel atau sekitar yang disajikan dalam bentuk proposisi yang dapat diuji. Dengan menguji hipotesis dan mengkonfirmasi hubungan yang diprediksi, diharapkan dapat menemukan solusi untuk mengatasi masalah yang dihadapi (Sekaran & Bougie, 2017). Berdasarkan teori yang diajukan dan rumusan masalah, tujuan penelitian dan kerangka konseptual, hipotesis penelitian adalah:

1. Diduga terdapat pengaruh antara kompensasi terhadap persepsi kinerja diri karyawan pada PT. BPR Nusantara Bona Pasogit 19 Kota Depok
2. Diduga terdapat pengaruh antara disiplin kerja terhadap persepsi kinerja diri karyawan pada PT. BPR Nusantara Bona Pasogit 19 Kota Depok.

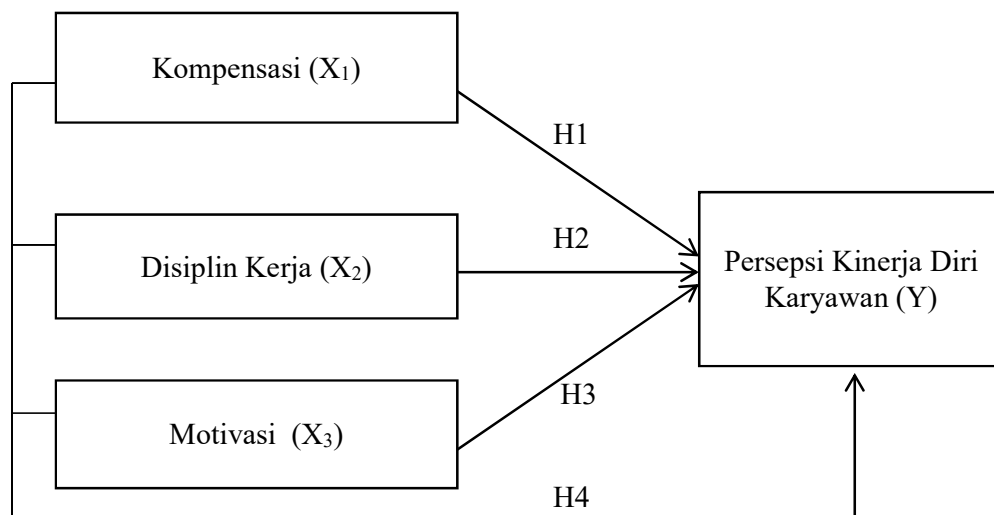
3. Diduga terdapat pengaruh antara motivasi terhadap persepsi kinerja diri karyawan pada PT. BPR Nusantara Bona Pasogit 19 Kota Depok.
4. Diduga terdapat pengaruh antara kompensasi, disiplin kerja dan motivasi terhadap persepsi kinerja diri karyawan pada PT. BPR Nusantara Bona Pasogit 19 Kota Depok.

## 2.5. Kerangka Konseptual Penelitian

Dalam suatu kerangka pemikiran peneliti menggambarkan secara definitif konsep pengaruh ini diartikan sebagai suatu hubungan dari variabel independen terhadap variabel dependen. Adapun variabel yang digunakan adalah :

1. Variabel independen adalah Kompensasi, Disiplin kerja, dan Motivasi.
2. Variabel dependen adalah Persepsi kinerja diri karyawan.

Memperjelas kerangka pemikiran di atas, maka keempat variabel tersebut dapat digambarkan dalam paradigma sederhana dengan tiga variabel independen dan satu variabel dependen, sebagai berikut :



**Gambar 2.2.** Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan gambar 2.2. di atas dijelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain disiplin kerja, kompensasi, dan motivasi.

Disiplin kerja diperlukan untuk menghasilkan kinerja yang baik; dengan disiplin, karyawan akan berusaha melakukan pekerjaan semaksimal mungkin, dan kinerja yang dihasilkan akan lebih baik. Disiplin harus ditegakkan dalam suatu organisasi atau perusahaan karena tanpa disiplin anggota tim yang baik, dan sulit bagi perusahaan untuk mewujudkan tujuannya. Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya adalah disiplin. Disiplin adalah suatu bentuk kesadaran atau kesediaan seseorang untuk mentaati segala peraturan organisasi atau perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.