

## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGAJUAN HIPOTESIS

#### 2.1. Landasan Teori

##### 2.1.1 *Grand Theory*

###### a) *Expectancy Theory*

*Expectancy theory* menjelaskan tentang motivasi kerja yang sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada suatu perusahaan. Dengan adanya suatu program motivasi kepada pekerja atau karyawan membawa dampak yang positif terhadap kinerja karyawan, akibatnya suatu hasil yang ingin dicapai oleh seseorang dan perkiraan yang bersangkutan mengarah kepada hasil yang diinginkannya, Vroom dalam Rivai (2014:253).

###### b) *Theory Of Reasoned Action*

*Theory Of Reasoned Action* merupakan suatu teori yang menjelaskan tentang perilaku manusia, teori ini disusun dengan menggunakan asumsi dasar bahwasannya manusia berperilaku dengan cara yang sadar dan selalu mempertimbangkan segala informasi yang tersedia. Karakter memiliki rasa tanggung jawab atau integritas serta pribadi yang mempunyai disiplin, termasuk perilaku individu, Muzakki et al (2016:123).

###### c) *Grand Theory* Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil dari kerja seseorang baik secara kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya dan sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan oleh perusahaan kepada karyawan, Mangkunegara dalam Tannady (2017:153).

### **2.1.2. Manajemen**

Manajemen didefinisikan oleh Kotter (2014:8) sebagai berikut :  
*“Management is a set of processes that can keep a complicated system of people and technology running smoothly. The most important aspects of management include planning, budgeting, organizing, staffing, controlling, and problem solving.”*

Dalam pernyataan diatas menyatakan bahwa, manajemen adalah serangkaian proses yang dapat membuat system teknologi yang rumit dari orang-orang dan berjalan dengan lancar. Aspek paling penting dari manajemen mulai dari proses perencanaan, pengorganisasian, pengambilan keputusan, pengawasan hingga pengendalian sumber daya keuangan, informasi, fisik dan manusia. Sedangkan menurut Hasibuan (2014:2) manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses pemanfaatan sumber daya organisasi yang didalamnya terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### **2.1.3. Manajemen Sumber Daya Manusia**

#### **a) Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Triharsono (2020:1), Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu fungsi yang terdapat dalam suatu perusahaan atau organisasi, dimana manajemen sumber daya manusia hanya fokus pada kegiatan perusahaan dalam

hal pengelolaan, rekrutmen, dan juga pengarahan untuk karyawan yang bekerja dalam perusahaan tersebut. Sedangkan Karina & Rosento (2020:1) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai rangkaian strategis, proses, aktivitas karyawan yang di desain dan dibentuk dengan cara menyatukan kebutuhan dari perusahaan dan kebutuhan individu sumber daya manusia dalam perusahaan guna mencapai target atau tujuan suatu perusahaan. Sementara Robbins (2015:4) menyatakan bahwa, *“Human resource management is a subset of the study of management that focuses on how to attract, hire, train, motivate, and maintain employees.”*

Hal tersebut menyatakan bahwa, manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang berfokus pada cara menarik, mempekerjakan, melatih, memotivasi, dan memelihara karyawan. Kemudian menurut Suparyadi (2015:2) manajemen sumber daya manusia adalah suatu sistem yang bertujuan untuk memengaruhi sikap, perilaku, dan kinerja karyawan agar mampu memberikan kontribusi yang optimal dalam rangka mencapai sasaran-sasaran perusahaan. Berdasarkan beberapa definisi diatas, maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah salah satu bagian dari studi manajemen yang berfokus pada bagaimana cara menarik, mempekerjakan, melatih, memotivasi, dan memelihara sumber daya manusia dengan rangkaian aktivitas karyawan yang dibentuk dengan mengintegrasikan kebutuhan perusahaan maupun kebutuhan individu atau karyawan. Sumber daya manusia hanya berfokus pada kegiatan yang ada di dalam perusahaan, yakni dalam hal

pengelolaan, rekrutmen, dan pengarahan untuk karyawan, semua hal tersebut dilakukan agar dapat mencapai tujuan perusahaan.

#### **b) Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari Manajemen umum, yang memfokuskan pada diri sumber daya manusia. Terdapat banyak sekali pendapat ahli mengenai fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia, tidak hanya bagi perusahaan melainkan secara umum. Rivai (2014: 13) mengemukakan fungsi-fungsi Manajemen SDM yaitu:

##### 1) Fungsi Manajerial

###### a. Perencanaan (*Planning*)

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

###### b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, delegasi wewenang, hubungan kerja, integrasi, dan koordinasi dalam bagian organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan yang efektif.

c. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama, dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan, dengan menugaskan bawahan agar semua tugasnya dikerjakan dengan baik.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua karyawan untuk mentaati peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana, apabila terjadi kesalahan atau penyimpangan diadakan perbaikan, pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

2) Fungsi Operasional

a. Pengadaan (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan memberikan manfaat positif bagi perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengembangan (*Development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil yang dimaksud adalah sesuai dengan prestasi kinerja yang diberikan karyawan terhadap perusahaan. Sedangkan layak diartikan memenuhi primernya serta berpedoman pada balas upah minimum pemerintah.

d. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta hubungan baik dan kerjasama yang baik dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerjasama sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

f. Pemberhentian (*Separation*)

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan, pemberhentian dapat disebabkan keinginan perusahaan, keinginan karyawan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

#### **2.1.4. Kinerja Karyawan**

##### **a) Pengertian Kinerja Karyawan**

Abdullah (2014:3) menjelaskan bahwa kinerja adalah prestasi kerja yang merupakan hasil dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu institusi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan karyawan yang bekerja di insititusi itu baik pemerintah maupun perusahaan (bisnis) untuk mencapai tujuan organisasi. Kasmir (2016:182) mendefinisikan kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Sedangkan menurut Mangkunegara dalam Tannady (2017:153) kinerja merupakan hasil dari kerja seseorang baik secara kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya dan sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan oleh perusahaan kepada karyawan.

Dengan demikian, dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja atau prestasi yang telah dicapai oleh seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan dari penerapan rencana kerja dalam suatu periode tertentu dengan mengeluarkan segala kemampuan yang dimiliki karyawan.

##### **b) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Kasmir (2016:193) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung adalah:

- 1) Kemampuan mempengaruhi secara langsung.
- 2) Pengetahuan mempengaruhi secara langsung.
- 3) Rancangan kerja mempengaruhi secara langsung.

- 4) Kepribadian mempengaruhi secara langsung dan tidak langsung.
- 5) Motivasi kerja mempengaruhi secara langsung dan tidak langsung.
- 6) Kepemimpinan mempengaruhi secara langsung dan tidak langsung.
- 7) Gaya kepemimpinan mempengaruhi secara langsung dan tidak langsung.
- 8) Budaya organisasi mempengaruhi secara langsung dan tidak langsung.
- 9) Kepuasan kerja mempengaruhi secara langsung dan tidak langsung.
- 10) Lingkungan mempengaruhi secara langsung dan tidak langsung.
- 11) Loyalitas mempengaruhi secara langsung dan tidak langsung.
- 12) Komitmen mempengaruhi secara langsung dan tidak langsung.

**c) Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan**

Fahmi (2014:142) menjelaskan bahwa tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Bahwasanya kinerja itu juga ditentukan oleh kemampuan seorang manajer dalam membangun dan mengendalikan suasana tempat kerja menjadi lebih baik.

Fahmi (2014:137) juga menjelaskan bahwa bagi pihak manajemen perusahaan ada banyak manfaat dengan dilakukannya penilaian kinerja. Penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk:

- 1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- 2) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.



- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- 4) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- 5) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

**d) Indikator Kinerja Karyawan**

Indikator kinerja karyawan menurut Asmawiyah et al. (2020) yaitu :

- 1) Kuantitas pekerjaan.
- 2) Kualitas kerja.
- 3) Inisiatif.
- 4) Kerjasama.
- 5) Andalan.

**2.1.5. Integritas**

**a) Pengertian Integritas**

Wurangian (2012:395) mendefinisikan integritas yaitu sebagai suatu elemen karakter yang mendasari pengakuan profesional. Integritas mengharuskan seorang anggota untuk bersikap jujur dan berterus terang. Antonius (2012:135) menyebutkan integritas diri sebagai kesatuan yang mencakup empat nilai, yaitu perspektif (spiritual), otonomi (mental), keterkaitan sosial, dan tonus (fisik).

Menurut Zahra (2011:123) integritas adalah komitmen untuk melakukan segala sesuatu sesuai dengan prinsip yang benar dan etis, sesuai dengan nilai dan norma, dan ada konsistensi untuk tetap melakukan komitmen tersebut pada setiap

situasi tanpa melihat adanya peluang atau paksaan untuk keluar dari prinsip. Sedangkan menurut peneliti terdahulu Salwa & Away (2018), integritas adalah suatu pola pikir, sikap yang mengedepankan tanggung jawab, kepercayaan, dan kesetiaan pada janji. Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa integritas merupakan bentuk komitmen dalam melakukan segala sesuatu untuk menjadi orang yang bersikap jujur dan profesional, artinya orang tersebut akan berusaha untuk bekerja dan melaksanakan tugasnya dengan baik sesuai dengan apa yang telah ia rencanakan sebelumnya. Integritas yang baik membuat sumber daya manusia mampu menggali potensi sumber daya lain yang dimiliki perusahaan dan membantu perusahaan mencapai tujuannya. Hal tersebut menunjukkan bahwa integritas juga bermanfaat untuk perusahaan.

#### **b) Tujuan dan Manfaat Integritas**

Tujuan integrasi adalah memanfaatkan karyawan agar mereka bersedia bekerja keras dan berpartisipasi aktif dalam menunjang tercapainya tujuan perusahaan serta terpenuhinya kebutuhan karyawan. Tujuan dan manfaat lainnya:

- 1) Integritas merupakan salah satu kunci untuk meraih keberhasilan atau kesuksesan dalam karirnya.
  - 2) Integritas mampu membuat manusia untuk memimpin dan dipimpin.
  - 3) Integritas melahirkan kepercayaan.
  - 4) Integritas dapat melahirkan prestasi kerja
- c) Indikator Integritas

Menurut Harefa (2020:30), integritas merupakan tiga kunci yang bisa diamati, yakni menunjukkan kejujuran, memenuhi komitmen, dan mengerjakan sesuatu dengan konsisten. Dalam penelitian ini, variabel integritas dapat diukur dengan indikator sebagai berikut:

- 1) Jujur (bersikap jujur dan menunjukkan kepatuhan yang konsisten dan tanpa kompromi terhadap prinsip, nilai moral, dan etika yang kuat).
- 2) Bertanggung jawab (berani mengambil keputusan dan siap menerima resiko dalam melaksanakan pekerjaannya).
- 3) Komitmen (sikap setia terhadap tujuan dan visi misi perusahaan).

#### **2.1.6. Motivasi Kerja**

##### **a) Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi berasal dari kata latin, yaitu *movere* yang artinya “dorongan atau daya penggerak” motivasi kerja merupakan suatu dorongan yang muncul atau tumbuh dari dalam diri seseorang, baik itu dorongan yang berasal dari dalam diri seseorang maupun berasal dari luar diri seseorang, dimana dengan dorongan tersebut dapat membuat seseorang mau melakukan suatu pekerjaan menggunakan semua kemampuan dan skill yang dimiliki, Kompri (2020:102).

Menurut Nawawi dalam Tannady (2017:188), motivasi merupakan suatu hal yang mendorong seseorang atau suatu hal yang dapat menjadi penyebab bagi seseorang dalam bertindak laku dan perubahan tingkah laku ini dilakukan secara sadar, sedangkan motivasi kerja adalah adanya suatu dorongan bagi seseorang agar mau melakukan suatu pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan. Sedangkan menurut peneliti terdahulu Winata (2020), motivasi adalah suatu dorongan dalam

diri seseorang yang akan memberikan dampak positif terhadap seseorang yang melakukan pekerjaan untuk mendapatkan hasil yang memuaskan. Sehingga dapat disimpulkan dari dua definisi diatas bahwa motivasi merupakan adanya dorongan suatu kemauan dari dalam diri seseorang yang dapat menyebabkan seseorang bersemangat dalam menjalankan suatu pekerjaan dan memberikan kontribusi yang maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan.

#### **b) Ciri Motivasi Kerja dan Faktor Motivasi Kerja**

Motivasi individu dapat muncul dari dalam individu itu sendiri atau disebut motivasi intrinsik dan dapat pula berasal dari luar atau motivasi ekstrinsik. Menurut Robbins dalam Diana Angelica (2015:223), motivasi memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Majemuk.
- 2) Dapat berubah-ubah.
- 3) Berbeda-beda bagi tiap individu.
- 4) Ada beberapa motif yang tidak disadari oleh individu yang bersangkutan.

Motivasi sebagai proses psikologi dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu:

##### **1) Faktor Internal**

Faktor internal yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada diriseseorang, antara lain: keinginan untuk dapat hidup, keinginan untuk dapat memiliki, keinginan untuk memperoleh penghargaan, keinginan untuk memperoleh pengakuan, dan keinginan untuk berkuasa.

## 2) Faktor Eksternal

Faktor eksternal juga tidak kalah perannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang, antara lain: kondisi motivasi, kompensasi yang memadai, supervise atau pemimpin yang baik, adanya jaminan pekerjaan, status dan tanggung jawab, dan peraturan yang fleksibel.

## c) Teori Motivasi

Banyak teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli yang dimaksudkan untuk memberikan uraian yang menuju pada apa sebenarnya manusia dan manusia akan menjadi seperti apa landy dan becker membuat pendekatan pengelompokan teori motivasi ini menjadi 5 kategori yaitu teori kebutuhan, teori penguatan, teori keadilan, teori harapan, teori penetapan sasaran.

### 1) Hierarki Teori Kebutuhan (*Hierarchical of Needs Thry*)

Teori motivasi Maslow ini dinamakan “*A theory of human motivation*”. Teori ini berarti seorang berperilaku/bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhannya. Maslow berpendapat kebutuhan yang diinginkan seseorang berjenjang, artinya bila kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, maka kebutuhan tingkat kedua akan menjadi yang utama, dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima. Robbins & Judge dalam Diana Angelica (2015:223), teori motivasi yang dikembangkan Maslow menyatakan bahwa setiap diri manusia itu terdiri dari atas lima tingkatan atau hierarki kebutuhan, yaitu:

- a. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*), seperti: kebutuhan makan minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual, dsb. Ini merupakan kebutuhan yang paling dasar atau kebutuhan tingkat rendah.
- b. Kebutuhan Rasa Aman (*Safety Needs*), yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup, tidak dalam arti fisik semata, melainkan mental, psikologikal dan intelektual.
- c. Kebutuhan Sosial (*Social Needs*), berarti kebutuhan untuk merasa memiliki yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
- d. Kebutuhan Pengakuan (*Esteem Needs*), yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
- e. Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self-Actualization Needs*), yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat, dengan mengemukakan ide-ide dan memberi kritik terhadap sesuatu. Jadi menurut Maslow jika ingin memotivasi seseorang, anda perlu memahami sedang berada pada anak tangga manakah orang itu dan memfokuskan pada pemenuhan kebutuhan-kebutuhannya atau kebutuhan diatas tingkat itu.

## 2) Teori Kebutuhan Berprestasi (McClland *Theory of Needs*)

Teori ini lebih dikenal dengan teori kebutuhan untuk mencapai prestasi atau *Needs for Achievement (N.Ach)* yang menyatakan bahwa motivasi berbeda-beda, sesuai dengan kekuatan kebutuhan seseorang akan prestasi. Murray sebagaimana dikutip oleh Winardi merumuskan bahwa kebutuhan akan prestasi tersebut sebagai keinginan yang melaksanakan sesuatu tugas atau pekerjaan yang sulit.

Menurut Mc.Clelland dalam Hasibuan (2015:162), ada tiga macam kebutuhan manusia, yaitu:

a. Kebutuhan akan prestasi (*n.Ach*)

Kebutuhan ini merupakan daya penggerak yang memotivasi seseorang untuk semangat bekerja. Karena *n.Ach* akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreatifitas serta kemampuan yang dimilikinya. Contoh: dorongan untuk mengungguli, berusaha keras untuk sukses, menetapkan target yang tinggi.

b. Kebutuhan akan afiliasi (*n.Af*)

Dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain. Karena setiap orang menginginkan hal-hal berikut:

1. Kebutuhan akan perasaan diterima orang lain di lingkungan ia tinggal (*sense of belonging*).
2. Kebutuhan akan perasaan dihormati (*sense of importance*).
3. Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*).
4. Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*).

c. Kebutuhan akan kekuasaan

Kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain. Ego manusia ingin lebih berkuasa dari manusia lainnya akan menimbulkan persaingan. Persaingan yang tumbuh secara sehat akan memotivasi seseorang untuk bekerja.

3) Teori *Clyton Alderfer* (Teori “*ERG*”)

Teori *ERG* merupakan refleksi dari nama tiga dasar kebutuhan, yaitu:

- a. *Existance Needs*. Kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi pegawai, seperti: makan, minum, pakaian, bernafas, gaji, keamanan kondisi kerja.
- b. *Relatedness Needs*. Kebutuhan interpersonal, yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam motivasi.
- c. *Growth Needs*. Kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi. Hal ini berhubungan dengan kemampuan atau skill.

4) Teori *Herzberg* (Teori Dua Faktor)

Ada dua macam faktor kebutuhan yang diinginkan oleh seseorang, yaitu :

- a. *Maintenance factors* (faktor pemeliharaan)

Faktor ini berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman dan kesehatan badan. Kebutuhan ini meliputi: balas jasa, kondisi kerja fisik, tunjangan, dsb.

- b. *Job content*

Kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi intrinsik, jika terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, maka dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik.

5) Teori X dan Teori Y *Mc. Gregor*

Mengemukakan pandang yang berbeda mengenai manusia. Teori X ditandai dengan hal negatif, sedangkan teori Y ditandai dengan hal positif. *Mc. Gregor* menyimpulkan bahwa pandangan seorang manajer mengenai kodrat manusia



didasarkan pada suatu pengelompokan. Menurut teori X ada empat pengandaian, yaitu:

- a. Rata-rata karyawan malas dan tidak suka bekerja.
- b. Umumnya karyawan tidak berambisi untuk mencapai prestasi dan selalu menghindarkan tanggung jawabnya.
- c. Karyawan lebih suka dibimbing, diperintah, dan diawasi dalam melaksanakan pekerjaannya.
- d. Lebih mementingkan diri sendiri dan tidak memperdulikan tujuan organisasi.

Kontras dengan hal negatif, ada empat pengandaian positif atau teori Y yang dikemukakan oleh *Mc. Gregor*, yaitu:

- a. Karyawan dapat menganggap kerja sama wajarnya dengan bermain dan beristirahat.
- b. Karyawan lebih bertanggung jawab dan berambisi untuk maju dengan mencapai kerja yang optimal.
- c. Karyawan selalu berusaha mencapai sasaran organisasi dan mengembangkan dirinya untuk mencapai sasaran itu.
- d. Memiliki kemampuan yang inovatif dan kreatif dalam memecahkan masalah atau menyelesaikan tugas-tugasnya.

#### 6) Teori Harapan

Menurut Victor H. Vroom dalam Rivai (2014:253) motivasi merupakan akibat suatu hasil dari yang ingin dicapai oleh seseorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya. Teori ini memfokuskan pada tiga hubungan, antara lain:

- a. Hubungan upaya kinerja.
- b. Hubungan kinerja ganjaran.
- c. Hubungan ganjaran tujuan.

Teori harapan ini membantu para karyawan dalam menentukan ha-hal yang diinginkannya serta menunjukkan cara-cara yang paling tepat untuk mewujudkan keinginannya.

d) Indikator Motivasi Kerja

Indikator motivasi kerja merupakan pendukung dari faktor yang dapat memengaruhi motivasi kerja atau sebagai penjelasan dari faktor motivasi.

Indikator motivasi kerja menurut Tirtayasa et al., (2020) antara lain:

- 1) Kerja keras.
- 2) Usaha untuk maju.
- 3) Ketekunan.
- 4) Rekan kerja yang dipilih.
- 5) Pemanfaatan waktu.

### 2.1.7. Disiplin Kerja

a) **Pengertian Disiplin Kerja**

Menurut Rivai (2009:825), Disiplin Kerja merupakan suatu alat yang digunakan oleh para manajer perusahaan untuk berkomunikasi dengan karyawannya agar karyawan mau untuk mengubah perilaku karyawan sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan, serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran seseorang untuk mentaati semua peraturan yang dibuat oleh perusahaan dan juga mentaati norma-norma sosial yang telah berlaku

dan sudah ditetapkan sebelumnya. Contohnya, karyawan yang sering datang terlambat, karyawan yang mengabaikan prosedur keselamatan kerja, melakukan tindakan yang tidak sopan kepada pelanggan. Disiplin karyawan memerlukan alat komunikasi, terutama pada peringatan yang bersifat spesifik terhadap karyawan yang tidak mau mengubah sifat dan perilakunya sesuai dengan ketentuan dan peraturan perusahaan.

Sedangkan menurut Kompri (2020:169), menyebutkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu kesadaran, kemauan, dan kesediaan kerja orang lain agar dapat mentaati peraturan yang telah dibuat oleh perusahaan dan karyawan dapat tunduk terhadap peraturan dan norma-norma yang berlaku, kesadaran kerja merupakan sikap sukarela dari dalam diri karyawan dan merupakan panggilan akan tugas dan tanggung jawab dari karyawan. Berbeda dengan peneliti terdahulu Winata (2020), menyatakan bahwa disiplin kerja adalah pembentukan sikap, perilaku, dan tata kehidupan berdisiplin yang akan membuat karyawan mendapat kemudahan dalam bekerja, membantu karyawan meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan disiplin kerja merupakan tindakan manajemen untuk mendorong agar karyawan dapat mematuhi peraturan yang telah dibuat oleh perusahaan, serta adanya kesadaran dari masing-masing karyawan untuk menaati norma-norma yang berlaku di perusahaan, dan membuat karyawan mudah dalam bekerja serta dapat meningkatkan kinerjanya. Seorang karyawan yang memiliki disiplin kerja tinggi adalah karyawan yang konsekuen, konsisten, menaati aturan atau norma yang berlaku di perusahaan, dan bertanggung jawab atas tugas atau pekerjaan yang diamanahkan kepadanya.

## b) Jenis-jenis Disiplin Kerja

Menurut Terry (1993: 218) ada beberapa jenis-jenis disiplin kerja, adapun hal tersebut antara lain:

### 1) *Self Discipline*

*Self discipline* yaitu disiplin yang timbul dari diri sendiri atas dasar kerelaan, kesadaran dan bukan timbul atas dasar paksaan. Disiplin ini timbul karena seseorang merasa terpenuhi kebutuhannya dan telah menjadi bagian dari organisasi, sehingga orang akan tergugah hatinya untuk sadar dan secara sukarela mematuhi segala peraturan yang berlaku.

### 2) *Command Discipline*

*Command discipline* yaitu disiplin yang timbul karena paksaan, perintah dan hukuman serta kekuasaan. Disiplin ini tumbuh bukan dari perasaan ikhlas, akan tetapi timbul karena adanya paksaan/ancaman orang lain.

Dalam setiap organisasi, yang diinginkan pastilah jenis disiplin yang pertama, yaitu datang karena kesadaran dan keinsyafan. Akan tetapi kenyataan selalu menunjukkan bahwa disiplin itu lebih banyak disebabkan oleh adanya semacam paksaan dari luar.

Disiplin mengacu pada pola tingkah laku denganciri-ciri sebagai berikut:

- a. Adanya hasrat yang kuat untuk melaksanakan sepenuhnya apa yang sudah menjadi norma, etika, kaidah yang berlaku.
- b. Adanya perilaku yang terkendali.
- c. Adanya ketaatan.

### c) **Macam-Macam Disiplin Kerja**

Menurut Handoko (1990: 129-130) disiplin kerja memiliki beberapa tipe-tipe kegiatan pendisiplinan, yaitu:

- 1) Disiplin *Preventif* yaitu kegiatan yang mendorong pada pegawai untuk mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan dapat dicegah. Sasaran pokok dari kegiatan ini adalah untuk mendorong disiplin diri dari diantara para pegawai. Dengan cara ini para pegawai bekerja dengan ikhlas, bukan karena paksaan manajemen.
- 2) Disiplin *Korektif* adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran yang dilakukan pegawai terhadap peraturan yang berlaku dan mencegah terjadinya pelanggaran lebih lanjut. Kegiatan korektif sering bentuk hukuman dan disebut tindakan pendisiplinan. Contohnya dengan tindakan skorsing terhadap pegawai.
- 3) Disiplin *Progresif* yaitu tindakan memberi hukuman berat terhadap pelanggaran yang berulang. Contoh dari tindakan disiplin progresif antara lain:
  - a. Teguran secara lisan oleh atasan.
  - b. Teguran tertulis.
  - c. Skorsing dari pekerjaan selama beberapa hari.

### d) **Indikator Disiplin Kerja**

Indikator disiplin kerja menurut Rivai & Basri (2005:04) dalam Maryani et al., (2021) antara lain :

- 1) Kehadiran.
- 2) Ketaatan pada peraturan kerja.
- 3) Ketaatan pada standar kerja.

**e) Efek Disiplin Kerja**

Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang dalam mentaati semua peraturan organisasi dan norma sosial yang berlaku, Hasibuan (2011: 193). Seseorang yang mempunyai disiplin kerja yang tinggi akan bekerja dengan baik tanpa adanya pengawasan. Kedisiplinan yang terbentuk dalam diri karyawan tanpa adanya paksaan menimbulkan hal yang baik dengan mentaati segala peraturan yang berlaku dalam organisasi dan akan mencapai kematangan psikologis, sehingga menimbulkan rasa puas dalam diri seseorang. Melalui disiplin akan mencerminkan kekuatan dan keberhasilan dalam pekerjaannya, Rivai (2011: 443).

**2.2. Penelitian Terdahulu**

Dalam penelitian ini peneliti mengacu kepada penelitian terdahulu dijadikan sebagai bahan acuan untuk melihat seberapa besar pengaruh hubungan antara satu variabel dengan variabel penelitian lainnya. Dasar atau acuan yang berupa teori-teori atau temuan melalui hasil berbagai penelitian sebelumnya dijadikan sebagai data pendukung untuk menunjang penelitian ini. Selain itu penelitian terdahulu digunakan sebagai sumber pembandingan dengan penelitian yang sedang penulis lakukan dan juga agar dapat mengetahui persamaan dan perbedaan penelitian yang sedang dilakukandengan peneliti terdahulu. Judul penelitian diambil sebagai

pembandingan yaitu yang memiliki variabel bebas mengenai integrasi, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai sebagai variabel terikat.

Berikut penelitian terdahulu yang terkait dengan topik penelitian ini antara lain :

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	Gabriella & Tannady (2019)	Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru di SMAN 8 Bekasi	<i>Independent:</i> Motivasi Disiplin Kerja <i>Dependent:</i> Kinerja Karyawan	Analisis regresi linear berganda	Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru SMAN 8 Bekasi.
2	Ekhsan (2019)	Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	<i>Independent:</i> Motivasi Disiplin Kerja <i>Dependent:</i> Kinerja Karyawan	Analisis regresi linear berganda	Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Disiplin kerja berpengaruh positif dan terhadap kinerja karyawan PT. Syncrum Logistics.
3	Winata (2020)	Pengaruh Motivasi dan Disiplin terhadap Kinerja Karyawan pada Grand Inna Medan	<i>Independent:</i> Motivasi Disiplin Kerja <i>Dependent:</i> Kinerja Karyawan	Analisis regresi linier berganda	Terdapat pengaruh positif variabel motivasi terhadap kinerja karyawan. Dan pengaruh positif disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.
4	Abdullah (2018)	Pengaruh Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bama Berita Sarana Televisi (BBSTV Surabaya)	<i>Independent:</i> Motivasi Lingkungan Kerja <i>Dependent:</i> Kinerja Karyawan	Analisis regresi linier berganda	Terdapat pengaruh negatif variabel motivasi terhadap kinerja karyawan di PT. Bama Berita Sarana Televisi (BBSTV Surabaya).
5	Mardiyan et al. (2019)	Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan <i>Outsourcing</i>	<i>Independent:</i> Motivasi Disiplin Kerja <i>Dependent:</i> Kinerja Karyawan	Analisis regresi linier berganda	Secara parsial, motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. CITUS.

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
6	Suwantara (2014)	Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Aset (DP2KA) Di Kabupaten Way Kanan.	<i>Independent:</i> Motivasi Disiplin Kerja <i>Dependent:</i> Kinerja Pegawai	Analisis regresi linier berganda	Disiplin kerja memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Aset (DP2KA) Di Kabupaten Way Kanan.
7	Arfah Salwa, Yuwaldi Away, Mirza Tabrani (2018)	Pengaruh Komitmen, Integritas Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Serta Dampaknya Pada Kinerja Komisi Independen Pemilihan (Kip) Aceh	<i>Independent:</i> Komitmen Integritas Kompetensi <i>Dependent:</i> Kinerja Pegawai	Analisis regresi linier berganda	Secara parsial, variabel integritas, dan kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai pada Komisi Independen Pemilihan (KIP) Aceh.
8	Astri Ayu Purwati & Indra Wijaya (2019)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Integritas, Kompetensi, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Golden Riau Jaya Pekanbaru	<i>Independent:</i> Kepemimpinan, Transformasional, Integritas, Kompetensi, Komitmen <i>Dependent:</i> Kinerja Karyawan	Analisis Deskriptif	Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Integritas berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Komitmen berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Pt. Golden Riau Jaya Pekanbaru).



No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
9	Jeffrey & Soleman (2017)	<i>The Effect of Work Discipline, Achievement and Motivation on Career Path Toward Employee Performance of The National Resilience Institute of The Republic of Indonesia</i>	Independent: Disiplin, Motivasi, Karir Dependent: Kinerja Karyawan	Analisis linier berganda	Disiplin kerja, motivasi berprestasi dan jalur karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia
10	Anggara et al. (2020)	Pengaruh Komitmen Organisasi, Sistem Pengendalian Internal, Moralitas Individu, dan Integritas Terhadap Kecenderungan Kcurangan (Fraud) Pada Pengelolaan Keuangan Desa se-Kabupaten Buleleng	Independent: Komitmen Organisasi, Sistem Pengendalian Internal, Moralitas Individu, dan Integritas Dependent: Kecenderungan Kcurangan	Analisis deskriptif	Secara parsial variabel Komitmen Organisasi, Sistem Pengendalian Internal, Moralitas Individu, dan Integritas berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kecenderungan Kcurangan (Fraud) Pada Pengelolaan Keuangan Desa se-Kabupaten Buleleng.

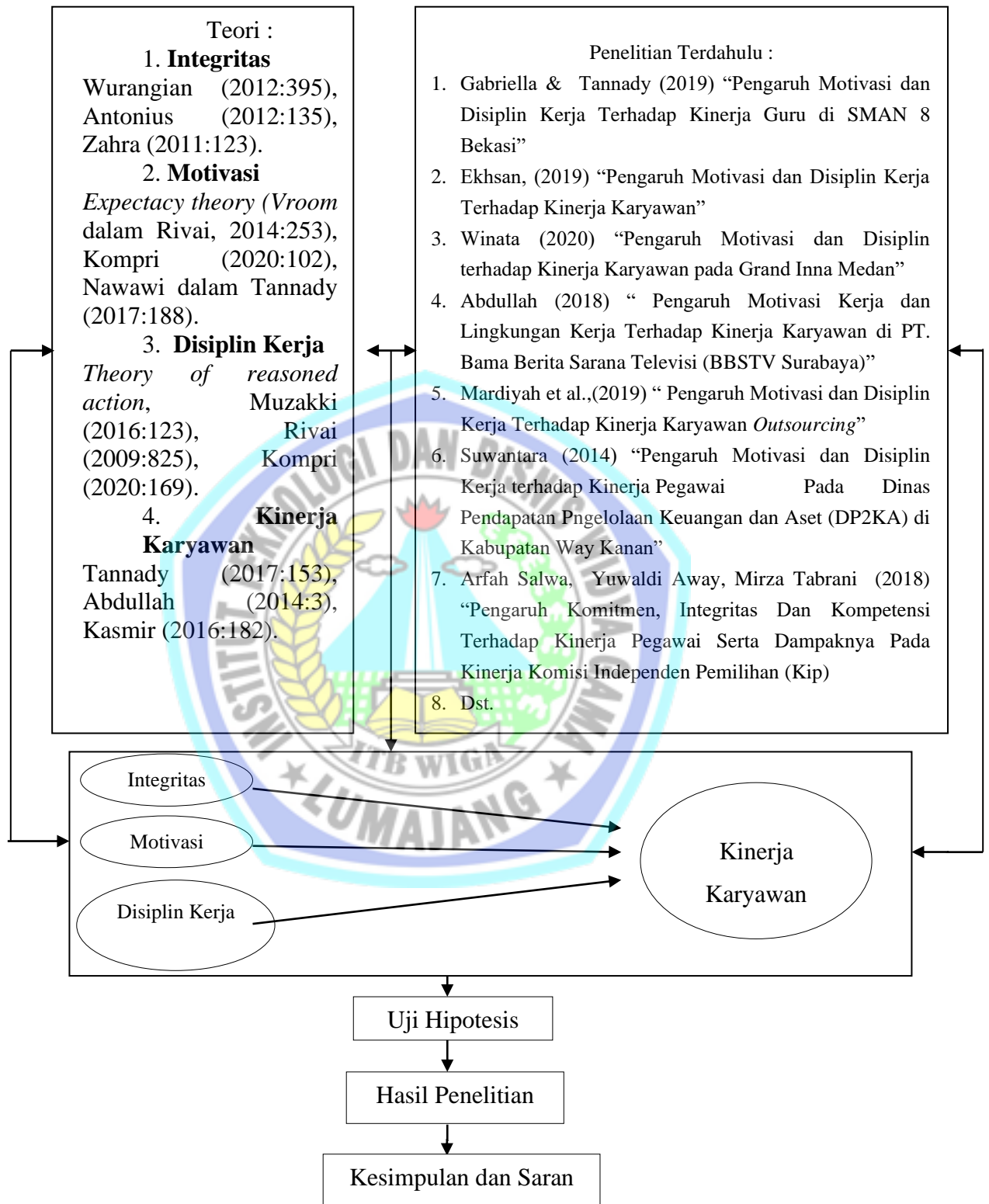
Sumber : Hasil Penelitian Terdahulu

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilihat dari tabel 2.1 dapat dikatakan bahwa adanya perbedaan dan persamaan baik judul atau variable metode yang diteliti, tempat atau objek penelitian, maupun waktu pelaksanaan penelitiannya, namun sudah banyak judul menggunakan variabel penulis dapat merujuk pada penelitian sebelumnya.

### 2.3. Kerangka Penelitian

#### a) Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini menjelaskan alur pola berpikir mulai dari tahap awal sampai akhir. Adapun kerangka pemikiran ini dijelaskan sebagai berikut :



**Gambar 2.1**

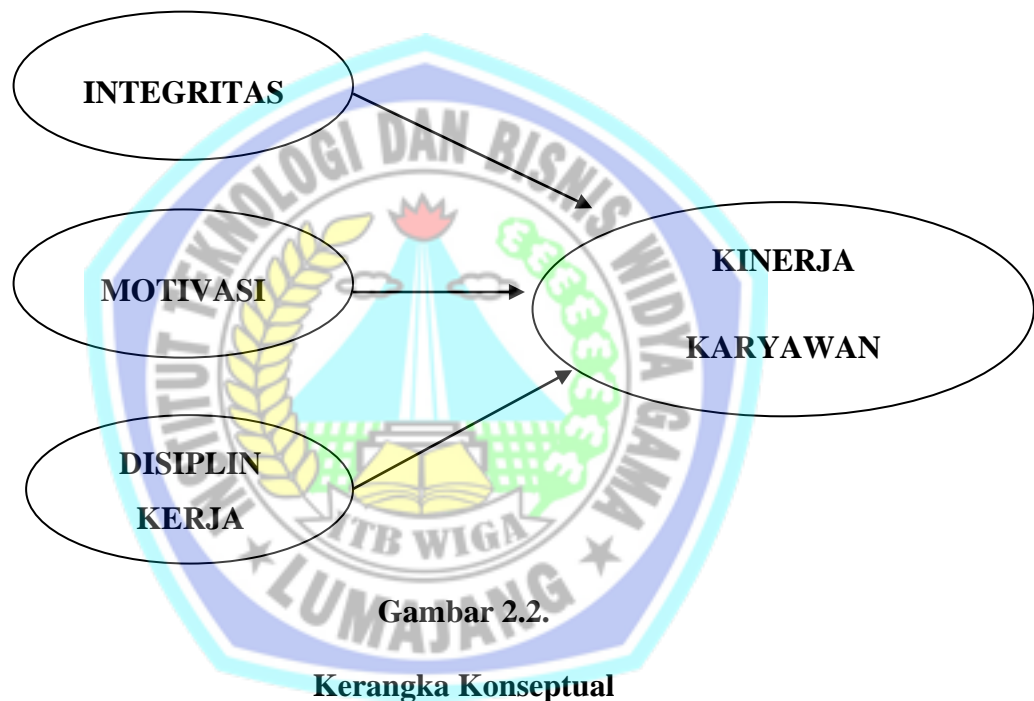
**Kerangka Pemikiran**

Sumber : Teori Relevan dan Penelitian Terdahulu

b) Kerangka Konseptual

Sarmanu (2017:36) mengatakan bahwa kerangka konseptual berisi tentang variabel yang akan diteliti, yang berisi pengaruh hubungan antar variabel. Kerangka konseptual berperan dalam memudahkan pemahaman hipotesis, rumusan masalah dan metode penelitian yang dilakukan.

Kerangka konseptual dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2.

**Kerangka Konseptual**

Sumber : Pemikiran Peneliti

Keterangan :

- a) Integritas berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- b) Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- c) Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

## 2.4. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2014), “hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data”

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan, maka dalam penelitian ini hipotesisnya dirumuskan sebagai berikut:

### d) **Hipotesis Pertama : Pengaruh Integritas terhadap Kinerja Karyawan**

Integritas merupakan salah satu kunci untuk meraih keberhasilan atau kesuksesan dalam karirnya, juga mampu membuat manusia untuk memimpin dan dipimpin, melahirkan kepercayaan, serta dapat melahirkan prestasi kerja. Menurut Zahra (2011:123), integritas adalah komitmen untuk melakukan segala sesuatu sesuai dengan prinsip yang benar dan etis, sesuai dengan nilai dan norma, dan ada konsistensi untuk tetap melakukan komitmen tersebut pada setiap situasi tanpa melihat adanya peluang atau paksaan untuk keluar dari prinsip. Integritas mengharuskan seorang karyawan untuk bersikap jujur, transparan, berani, bijaksana dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas, sehingga kinerja pegawai akan ditentukan dari seberapa besar integritas yang dimiliki dan melekat pada diri karyawan agar tercermin pada kinerja organisasi secara optimal. Dalam etika, integritas diartikan sebagai kejujuran dan kebenaran dari tindakan seseorang.

Penjelasan di atas diperkuat oleh penelitian Astri Ayu Purwati & Indra Wijaya (2019), Arfah Salwa et al (2018), yang menunjukkan variabel integritas

berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai pada Komisi Independen Pemilihan (KIP) Aceh. Disisi lain peneliti Anggara et al. (2020), menunjukkan variabel Integritas berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kecenderungan Kecurangan (Fraud) pada pengelolaan, keuangan Desa se-Kabupaten Buleleng. Integritas adalah suatu konsep yang menunjuk konsistensi antara tindakan dengan nilai dan prinsip.

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu dapat disimpulkan hipotesis :

H<sub>1</sub> = Integritas berpengaruh terhadap kinerja kerja karyawan pada PT. PLN ULP Klakah.

e) **Hipotesis Kedua : Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan**

Hubungan motivasi kerja dan kinerja karyawan dijelaskan dalam *Expectancy theory*, Vroom dalam Rivai (2014:253) dengan penjelasan bahwa motivasi sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dengan adanya program motivasi kepada pekerja atau karyawan ternyata membawa dampak positif terhadap karyawan. Davis dalam Mangkunegara (2015:151), faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah motivasi dan disiplin kerja yang mengemukakan bahwa motivasi terbentuk dari sikap seseorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja.

Penjelasan tersebut diperkuat oleh peneliti terdahulu Gabriella & Tannady (2019), Ekhsan (2019), Winata (2020), Mardiyah et al. (2019), dengan hasil bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan peneliti Abdullah (2018) yang menunjukkan hasil adanya pengaruh negatif variabel motivasi terhadap kinerja karyawan di PT. Bama Berita Sarana Televisi (BBSTV Surabaya).

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu dapat disimpulkan hipotesis:

H<sub>2</sub> = Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja kerja karyawan pada PT. PLN ULP Klakah.

**f) Hipotesis Ketiga : Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Muzakki (2016:123), Hubungan antara disiplin kerja dan kinerja karyawan dijelaskan dalam *theory of reasoned action* yang merupakan suatu teori yang menjelaskan tentang perilaku manusia, teori ini disusun dengan menggunakan asumsi dasar bahwasannya manusia berperilaku dengan cara yang sadar dan selalu mempertimbangkan segala informasi yang tersedia. Davis dalam Mangkunegara (2015:151) menyatakan bahwa: “Semakin baik disiplin kerja seorang pegawai/karyawan, maka semakin tinggi hasil kerja (kinerja) yang akan dicapai”.

Hal ini didukung dengan adanya penelitian Gabriella & Tannady (2019), Ekhsan (2019), Winata (2020), dan Jeffrey & Soleman (2017), hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Peneliti Mardiyah et al. (2019) mendapatkan hasil bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. CITUS. Sedangkan Suwantara (2014), menunjukkan disiplin kerja memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Aset (DP2KA) Di Kabupaten Way.

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu dapat disimpulkan hipotesis:

H<sub>3</sub> = Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja kerja karyawan pada PT. PLN ULP Klakah.