

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGUJIAN HIPOTESIS

#### 2.1. Tinjauan Pustaka

##### 2.1.1. Landasan Teori

##### 2.1.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

###### A. Pengertian Manajemen

Menurut Terry dalam Ardana dkk, (2012:4), mengemukakan bahwa “Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasi, penggerakan, pengendalian yang dilakukan untuk mencapai target yang telah ditentukan melalui dengan cara memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber daya lain. “Hasibuaan, (2015:2) mendefinisikan manajemen “adalah ilmu yang mempelajari bagaimana cara memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber daya lain dengan efektif dan efisien untuk mencapai target atau *goals* perusahaan.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan seni dengan memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan dalam menyelesaikan pekerjaan melalui kerja sama dengan orang lain yang memiliki kemampuan untuk melihat totalitas pada masing-masing bagian untuk mencapai tujuan bersama.

###### B. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi/bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia (SDM) dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia (Rivai & Sagala, 2009:1).

“Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pedoman kegiatan dan perhatian pimpinan perusahaan yang digunakan sebagai bahan informasi untuk pengambilan keputusan-keputusan perusahaan dalam bidang manajemen. Keputusan akan selalu dilakukan setiap waktu oleh pimpinan perusahaan khususnya menghadapi masalah-masalah perusahaan dalam bidang produksi, keuangan, akutansi dan sumber daya manusia”. (Supriyanto & Machfud, 2010).

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasiaan yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia untuk mengelola unsur secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang kompeten atas pekerjaannya, sehingga dapat bekerja secara maksimal dalam usaha mencapai tujuan perusahaan.

### **C. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dengan memahami fungsi manajemen, maka akan memudahkan pula untuk memahami fungsi manajemen SDM yang selanjutnya akan memudahkan kita dalam mengidentifikasi tujuan manajemen SDM.

Menurut Rivai & Sagala, (2009:8) tujuan manajemen SDM yaitu untuk meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Untuk mendukung para pimpinan yang dalam mengoperasikan unit-unit organisasi dalam perusahaan, MSDM harus memiliki tujuan:

#### **1. Tujuan Perusahaan**

Tujuan ini untuk mengenali MSDM untuk memberi kontribusi atau efektivitas perusahaan. Bahkan ketika departemen SDM secara formal didirikan berfungsi untuk membantu para manajer yang bertanggung jawab atas kinerja karyawan perusahaan.

#### **2. Tujuan Fungsional**

Tujuan ini untuk mempertahankan kontribusi departemen SDM pada level yang cocok bagi kebutuhan perusahaan. Tujuan fungsional meliputi: pengangkatan, penempatan, dan penilaian.

#### **3. Tujuan Sosial**

Tujuan ini agar perusahaan selalu tanggap secara etis maupun sosial terhadap berbagai kebutuhan dan tuntutan masyarakat dengan terus meminimalkan dampak negatif atas tuntutan tersebut terhadap perusahaan. Tujuan sosial tersebut antara lain: keuntungan perusahaan, pemenuhan tuntutan hukum, dan hubungan manajemen dengan serikat pekerja.

### **D. Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, kedisiplinan, dan pemberhentian. (Hasibuan, 2008:21).

#### **1. Perencanaan (*planning*).**

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan. Perencanaan dilakukan dengan

menciptakan program kepegawaian yang meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

## 2. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi yang terdapat dalam struktur organisasi (*organization chart*). Organisasinya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

## 3. Pengarahan.

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dengan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan. Pengarahan ini dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

## 4. Pengendalian.

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan karyawan, agar menaati peraturan-peraturan perusahaan agar bekerja sesuai rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

## 5. Pengadaan.

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

## 6. Pengembangan.

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan sekarang dan masa depan.

## 7. Kompensasi.

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

## 8. Pengintegrasian.

Pengintegrasian (*integration*) merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, sedang karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

## 9. Pemeliharaan.

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan

program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konstitusi.

#### 10. Kedisiplinan.

Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

#### 11. Pemberhentian.

Pemberhentian (*separation*) adalah pemutusan hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

### E. Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Imam, (2015:5), tantangan MSDM pada pokoknya terbagi menjadi tiga, yaitu sebagai berikut:

#### 1. Tantangan Lingkungan (*Environmental Challenges*)

##### 1). Keragaman tenaga kerja (*Workforce Diversity*)

Pengetahuan tentang keanekaragaman tenaga kerja sangat perlu untuk menjamin ketepatan rekrutmen, di Jakarta misalnya, keanekaragaman tenaga kerja sangat tinggi, baik bila ditinjau dari sisi etnis dan pendatang maupun sisi usia.

##### 2). Generasi Y

Generasi Y atau bisa disebut Gen Y adalah orang-orang yang dihasilkan pada 1977 hingga 2002 (Dessler,2003) atau bila dihitung sampai 2014 yaitu orang yang berumur 12 hingga 37 tahun.

##### 3). Globalisasi

Globalisasi diartikan sebagai kondisi ekonomi suatu negara dimana derajat saling ketergantungan sangat tinggi dengan ekonomi negara lain didunia ini.

##### 4). Peraturan Perundang-undangan (*Legislation*)

Peraturan Badan Pengawas Pasar Modal (Bapepam) yang memperbolehkan perusahaan asing menguasai sebagian besar saham perusahaan nasional yang telah masuk bursa (*go public*). Undang-undang Yang mengatur hubungan manajemen karyawan akan mempengaruhi metode yang digunakan departemen personalia.

##### 5). Perkembangan pekerjaan dan peran keluarga (*Evolving work and family roles*)

Proporsi *dual-career* (karir ganda) dalam keluarga dimana suami istri sama-sama bekerja untuk memperoleh pendapatan telah menggejala, di Indonesia belum ada segi tentang ini, tetapi di AS tercatat adanya peningkatan *dual-career* ini, yaitu sebesar 45% pada 1975 meningkat menjadi 54% 1980, dan meningkat lagi menjadi sekitar 70% 1993.

##### 6) Kegiatan Pesaing

Menurut Kelly (2013), kegiatan saling bersaing dengan saling membajak manajer potensial ini akan terjadi pada pekerjaan-pekerjaan panas (*hot job*) seperti: bidang akuntansi dan keuangan, perbankan, *call center* (pusat layanan), telekomunikasi, minyak dan gas, serta pertambangan.

##### 7). Teknologi

Dampak perubahan teknologi pada MSDM adalah pada perubahan dan keterampilan. Perkembangan pesat komputer telah mengubah bisnis secara mendasar, apalagi dengan perkembangan dunia internet.

#### 8). Multibudaya

Manajemen harus peka terhadap perbedaan etnis dimana kemudian membentuk budaya yang diyakini sebagai nilai-nilai yang dijunjung tinggi dalam melakukan dan membimbing perilaku keseharian dalam perusahaan yang memiliki tenaga kerja multibudaya.

#### 2 Tantangan Organisasional

Tantangan MSDM juga datang dari dalam organisasi disebabkan perusahaan mengejar sasaran-sasaran ganda sehingga memerlukan *trade off* antara tujuan-tujuan finansial, pemasaran, produksi, personalia, dan lain-lain. Karena tujuan MSDM hanya merupakan salah satu tujuan perusahaan, manajer MSDM akan menghadapi tantangan internal organisasi.

#### 3. Tantangan individual terdiri dari:

##### 1. Produktivitas

Produktivitas adalah ukuran seberapa jauh nilai tambah individual karyawan terhadap barang dan jasa yang dihasilkan perusahaan.

##### 2. Kewirausahaan

Kewirausahaan adalah kegiatan individual dalam masyarakat yang bertujuan untuk memperoleh pendapatan ekonomi secara mandiri dengan keberanian mengambil resiko. Dalam suatu negara, kewirausahaan adalah payung penyelamat atas kegagalan pemerintah dalam menyediakan lapangan kerja bagi warga negaranya. Pada saat ini, kewirausahaan (*entrepreneurship*) sangat digalakkan oleh beberapa negara, penggalakan itu sudah sampai pada area pendidikan yaitu memasukkan kewirausahaan sebagai satu mata pelajaran wajib yang harus diikuti oleh setiap siswa.

### 2.1.1.2. Motivasi Kerja

#### A. Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari bahasa latin “*movere*” yang berarti “dorongan” atau daya penggerak. Motivasi merupakan daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya (Sondang Siagian, 2003:138). Motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. (Robert L. Mathis dan John H. Jackson, 2006 : 89).

Motivasi adalah faktor-faktor yang menyebabkan individu berperilaku dalam cara-cara tertentu (Griffin, 2003:38). Motivasi merujuk pada kekuatan-kekuatan internal dan eksternal seseorang yang membangkitkan antusiasme dan perlawanan untuk melakukan serangkaian tindakan yang telah diberikan sebelumnya. Motivasi karyawan mempengaruhi kinerja, dan seorang manajer bertugas untuk menyalurkan motivasi menuju pencapaian tujuan-tujuan

organisasional.

Menurut I Komang Ardana, dkk (2012:193), “motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan yang pada hakekatnya ada secara internal yang dapat positif atau negatif untuk mengarahkannya, sangat bergantung kepada ketangguhan seorang manajer dalam organisasi”.

Menurut Veithzal Rivai, dkk (2009:837), “motivasi adalah sekumpulan sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu dalam mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan sesuatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak dalam mencapai tujuan”.

Dari definisi para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu dan suatu keahlian dalam mengarahkan karyawan dan perusahaan agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan karyawan dan tujuan perusahaan kedua-duanya dapat tercapai.

## B. Teori Motivasi Kerja

### 1. Teori Jenjang Kebutuhan

Abraham Maslow (1943;1970) mengemukakan bahwa semua manusia memiliki kebutuhan pokok. Ia menunjukkan terdapat 5 tingkatan yang berbentuk piramid, orang memulai dorongan atau motivasi tersebut dari tingkatan terbawah. Lima tingkat kebutuhan tersebut dikenal dengan Hirarki Kebutuhan Maslow, dimulai dari kebutuhan biologis dasar sampai motif psikologis yang lebih kompleks; yang hanya akan penting setelah kebutuhan dasar terpenuhi.

F

### Gambar 1. Tingkatan Kebutuhan

Sumber: Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow (1943:1970)

1. Kebutuhan fisiologis yaitu rasa lapar, rasa haus, dan sebagainya.

2. Kebutuhan rasa aman terdiri atas: rasa aman dan terlindung, jauh dari bahaya.
3. Kebutuhan akan rasa cinta dan rasa memiliki (berafiliasi dengan orang lain, diterima, memiliki)
4. Kebutuhan akan penghargaan terdiri atas berprestasi, berkompentensi, dan mendapatkan dukungan serta pengakuan.
5. Kebutuhan aktualisasi diri yaitu kebutuhan kognitif: mengetahui, memahami, dan menjelajahi; kebutuhan estetik: keserasian, keteraturan, dan keindahan; kebutuhan aktualisasi diri: mendapatkan kepuasan diri dan menyadari potensinya.

Menurut I Komang Ardana (2012:195) Terdapat dua prinsip yang merupakan bagian sentral dari teori tersebut, yang mendasarkan diri pada kedua prinsip inilah, mekanisme kerja teori ini dapat dipahami. Secara ringkas kedua prinsip tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1). Prinsip Kekurangan (*The deficit Principle*)

Prinsip ini menyatakan bahwa hanya kebutuhan yang belum terpenuhi atau terpuaskan yang dapat menjadi motivator perilaku seorang individu dalam pemenuhan kebutuhannya; kebutuhan yang sudah dipenuhi tidak lagi berfungsi sebagai motivator. Seorang individu akan berperilaku dengan cara tertentu dalam upaya memenuhi atau memuaskan kebutuhannya. Suatu kebutuhan akan timbul dalam diri seseorang dikarenakan orang tersebut merasa “kekurangan” dari kebutuhan tersebut.

2). Prinsip Peningkatan (*The Progression Principle*)

Prinsip ini menyatakan bahwa kelima macam kebutuhan manusia tersebut, berada dalam suatu hierarki atau jenjang yang kuat. Dengan demikian, kebutuhan pada jenjang tertentu tidak akan bekerja aktif sebelum kebutuhan pada jenjang dibawahnya terpenuhi terlebih dahulu. Dalam rangka mencapai pemenuhan berbagai macam kebutuhan tersebut, orang akan bergerak dari jenjang tersebut hingga yang tertinggi yaitu aktualisasi diri. Hanya apabila jenjang aktualisasi diri ini tercapai, maka prinsip peningkatan, dan prinsip kekurangan diatas tidak lagi bekerja.

## 2. Teori “ERG”

I Komang Ardana, dkk (2012:195) Clayton Alderfer mereformulasikan bahwa Teori Jenjang Kebutuhan Maslow dengan melakukan modifikasi dan pengurangan dari lima tingkatan menjadi tiga tingkatan atau jenjang kebutuhan yang terdiri dari kebutuhan eksistensi (*existence*), hubungan (*relatedness*), dan pertumbuhan (*growth*). Dari huruf pertama ketiga macam kebutuhan tersebut muncul nama Teori ERG. Apabila dihadapkan dengan teori Maslow, maka kebutuhan eksistensi ini mencakup kebutuhan fisiologis dan keamanan, selanjutnya kebutuhan hubungan sama kebutuhan social, sedangkan kebutuhan pertumbuhan mencakup kebutuhan penghargaan serta aktualisasi diri.

## 3. Teori Kebutuhan McClelland

1. Teori ini disebut juga Teori Prestasi (*Achievement Theory*)

Apabila teori Maslow menekankan pada teori jenjang kebutuhan yang sudah ada dalam diri seseorang sejak lahir, maka David McClelland dalam teorinya

menekankan bahwa kebutuhan seseorang itu terbentuk melalui proses belajar dan diperoleh atas interaksinya dengan lingkungan. Walaupun diantara kedua macam kebutuhan tersebut terdapat hubungan yang tepat, namun McClelland percaya bahwa lingkungan berperan terhadap kekuatan setiap macam kebutuhan; ia juga mengungkapkan bahwa aktivitas belajar dan latihan dimasa dini yang lalu memberi dampak serta memodifikasi kebutuhan yang ada dalam diri seseorang.

2. Pendekatan McClelland terhadap motivasi ini, menekankan pentingnya tiga macam kebutuhan, yaitu:

1. *Need for Achievement* (nAch)

2. Kebutuhan akan prestasi adalah keinginan untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien, serta dalam melakukan pemecahan masalah.

3. *Need for Power* (nPow)

Kebutuhan akan kekuasaan yaitu keinginan untuk mengawasi atau mengendalikan orang lain, mempengaruhi perilaku mereka, bertanggung jawab atas orang lain.

4. *Need for Affiliation* (nAff)

Kebutuhan akan afiliasi yaitu keinginan untuk membangun dan memelihara hubungan antar masing-masing individu dengan individu lain.

### 3. Teori Dua Faktor

Frederick Herzberg mengemukakan Teori Dua Faktor, yang terdiri dari: Faktor higienis, yaitu faktor-faktor yang dapat menyebabkan ataupun mencegah ketidakpuasan. Pada hakikatnya faktor ini terdiri atas faktor ekstrinsik dari pekerjaan. Faktor-faktor tersebut adalah:

1. Supervise teknik
2. Hubungan antar pribadi
3. Gaji
4. Kondisi kerja
5. Status
6. Kebijakan

Faktor motivasi, yaitu faktor-faktor yang membawa pada pengembangan sikap positif dan merupakan pendorong pribadi; dengan perkataan lain bersifat instrinsik. Faktor-faktor tersebut adalah: Tanggung jawab, Prestasi, Kemajuan, Pekerjaan itu sendiri, Penghargaan, Kesempatan berkembang. Salah satu hal yang menarik dari teori ini bahwa kepuasan dan ketidakpuasan bukan merupakan dua hal yang berada dalam satu hubungan. Kontribusi utama dari Herzberg adalah meningkatkan kepekaan manajer atau pimpinan organisasi terhadap fakta bahwa memperlakukan anggota organisasi secara baik semata belumlah cukup untuk memotivasi mereka. Pimpinan organisasi harus dapat memanfaatkan kemampuan, ketrampilan, dan bakat dari anggota organisasi melalui menantang dan menggairahkan dan memenuhi “*sense of achievement recognition and growth*”.

### 4. Job Enrichment



*Job enrichment* merupakan upaya kongkret untuk menjadikan suatu pekerjaan itu lebih “*challenging and rewarding*” sehingga dengan demikian juga lebih “*motivating*”. Namun harus disadari bahwa pada akhirnya, sudut pandangan pribadi anggota sendiri yang paling menentukan dalam proses menanggapi pekerjaan yang dihadapi tersebut.

Lima dimensi utama yang perlu dipertimbangkan dalam menerapkan *Job Enrichment* adalah:

1. *Variety*. Kemungkinan yang tersedia bagi seseorang untuk melakukan operasi pekerjaan yang berbeda, pada umumnya menuntut ketrampilan yang berbeda pula.
2. *Task Identity*. Pemberian kesempatan kepada seseorang untuk melakukan operasi pekerjaan secara penuh hingga selesai.
3. *Task Significance*. Dimensi ini berkaitan dengan dampak yang ditimbulkan suatu pekerjaan terhadap orang lain, ditinjau dari sudut orang yang melakukan pekerjaan itu sendiri.
4. *Autonomy*. Karakteristik pekerjaan yang memungkinkan seseorang mengawasi dan mengendalikan permasalahannya sendiri; dengan perkataan lain ini menyagkut “*degree of freedom*” yang dimiliki seseorang dalam melakukan pekerjaan.
5. *Feedback*. Informasi yang menunjukkan seberapa jauh seseorang dalam melakukan pekerjaannya.

## 6. Teori Harapan

Pencetus teori harapan ini adalah Victor Vroom yang mengungkapkan perihal upaya kerja yang dilakukan orang dalam lingkungan kerjanya. Sesuatu yang mendasar ingin dijawab oleh teori ini adalah: apa yang menentukan kemauan seseorang untuk mencurahkan tenaga dan pikiran dalam menjalankan tugas dari organisasi? Teori ini berdalih bahwa motivasi ditentukan oleh paham seorang individu terhadap hubungan antara usaha dengan kinerja dan keinginan atau dambaan terhadap hasil (*outcomes*) yang dikaitkan dengan berbagai tingkat kinerja. Jadi teori ini melandaskan diri pada suatu logika bahwa: “orang akan melakukan apa yang mampu dilakukan apabila ia mau untuk melakukan”.

Dalam menerapkan Teori Harapan ini, seorang pemimpin wajib memahami tiga hal berikut ini:

- 1) Harapan (*expectancy*). Paham seseorang bahwa dengan bekerja ia akan dapat mencapai berbagai tingkatan kerja.
- 2) Instrumentalitas (*instrumentality*). Paham seseorang bahwa berbagai hasil kerja akan timbul sebagai akibat dari pelaksanaan tugas.
- 3) Valensi (*valence*). Nilai yang diberikan seseorang pada hasil kerja tersebut.

Secara ringkas teori ini dapat dinyatakan dalam rumusan berikut:

$$M = E \times I \times V$$

Dari rumusan tersebut dapat disimak bahwa untuk memperoleh motivasi kerja yang tinggi, seorang pemimpin dituntut untuk aktif melakukan sesuatu demi memaksimalkan ketiga komponen tersebut.

### **C. Indikator Motivasi Kerja**

Indikator motivasi menurut Danang (2012:13), yaitu sebagai berikut:

1. Penghargaan atas prestasi.
2. Pertanggung jawaban atas tugas yang diberikan instansi pimpinan kepada bawahan.
3. Pengakuan atas kemampuan dan keahlian yang dimiliki karyawan.

### **D. Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja**

Motivasi merupakan proses psikologi dalam diri seseorang yang dipengaruhi oleh banyak faktor. Faktor ini muncul dari dalam diri (*intrinsik*) maupun dari luar diri (*ekstrinsik seseorang*). Menurut Wahjosumidjo (2001: 42), faktor yang mempengaruhi motivasi terdiri dari faktor internal yang bersumber dari dalam individu dan faktor eksternal yang bersumber dari luar individu. Faktor internal terdiri atas sikap terhadap pekerjaan, bakat, minat, kepuasan, pengalaman, dan lain-lain. Sedangkan faktor dari luar individu terdiri atas pengawasan, gaji, lingkungan kerja, kepemimpinan, dan lain-lain.

Sedangkan menurut Sondang P. Siagian (2006: 294) motivasi dipengaruhi oleh beberapa faktor internal maupun eksternal. Yang termasuk faktor internal adalah:

- 1) Persepsi seseorang mengenai diri sendiri
- 2) Harga diri
- 3) Harapan pribadi
- 4) Kebutuhan
- 5) Keinginan
- 6) Kepuasan kerja
- 7) Prestasi kerja yang dihasilkan

Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi motivasi seseorang yaitu:

- 1) Jenis dan sifat pekerjaan
- 2) Kelompok kerja dimana seseorang bergabung
- 3) Organisasi tempat orang bekerja
- 4) Situasi lingkungan kerja
- 5) Gaji

Dalam hubungannya dengan faktor yang mempengaruhi motivasi yang dimaksud, terdapat lingkungan kerja yang terdiri dari pemimpin dan bawahan.

Dari pihak pemimpin ada berbagai unsur yang sangat berpengaruh terhadap motivasi, seperti:

- 1) Kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan, termasuk didalamnya prosedur kerja, berbagai rencana dan program kerja.
- 2) Persyaratan kerja yang perlu dipenuhi oleh bawahan.
- 3) Tersedianya alat-alat dan sarana yang diperlukan di dalam mendukung pelaksanaan kerja, termasuk di dalamnya bagaimana tempat para bawahan bekerja.
- 4) Gaya kepemimpinan seorang atasan yaitu sifat-sifat dan perilaku atasan terhadap bawahan.

Bawahan dalam motivasi memiliki gejala karakteristik seperti:

- 1) Kemampuan bekerja
- 2) Semangat kerja
- 3) Rasa kebersamaan dalam kehidupan kelompok
- 4) Prestasi dan produktivitas kerja

#### **E. Analisis Masalah Motivasi**

Salah satu kesulitan pokok dalam menganalisis masalah motivasi adalah untuk memahami variabel yang terdapat dalam diri masing-masing individu yang bersangkutan, I Komang Ardana, dkk (2012:198). Salah satu alternatif praktis dalam menangani masalah tersebut adalah dengan menekankan terutama pada akibat/ konsekuensi dari perilaku, serta bagaimana mengubahnya sehingga secara positif dapat menguatkan perilaku yang dikehendaki.

Perbedaan antara masalah motivasi dengan masalah unjuk kerja. Masalah motivasi timbul dalam organisasi, apabila terdapat kesenjangan antara hasil yang dicapai dengan hasil yang diharapkan, dan kesenjangan tersebut disebabkan kurangnya usaha yang dilakukan. Sedangkan masalah unjuk kerja timbul apabila perilaku kerja seseorang berada dibawah yang diharapkan, dan masalah tersebut bukan disebabkan oleh rendahnya motivasi, melainkan dapat disebabkan oleh hal-hal berikut:

1. Masalah komunikasi. Dalam hal ini kegagalan melaksanakan suatu tugas disebabkan oleh persepsi yang salah atas apa yang diharapkan.
2. Masalah kemampuan/ ketrampilan. Yang bersangkutan kurang memiliki kemampuan fisik maupun mental untuk melaksanakan tugas seperti yang diharapkan.
3. Masalah pelatihan. Dalam hal ini unjuk kerja akan kurang memadai, terlepas dari tingkat motivasi, sampai satu pelatihan telah diberikan.
4. Masalah kesempatan. Petugas mengetahui apa dan bagaimana yang seharusnya dilakukan, namun terkendala oleh kondisi lingkungan seperti: kekurangan peralatan.

#### **F. Prinsip Motivasi**

Menurut I Komang Ardana, dkk (2012:199) beberapa prinsip dasar atau pedoman untuk analisis masalah motivasi:

1. Perilaku yang buruk cenderung akan diulangi.
2. Faktor motivasi yang digunakan harus diyakini yang bersangkutan.
3. Memberi ganjaran atas perilaku yang diinginkan adalah motivasi yang lebih efektif dari pada menghukum perilaku yang tidak dikehendaki.
4. Perilaku tertentu lebih “*reinforce*” apabila ganjaran atau hukuman bersifat segera dibandingkan dengan yang ditunda.
5. Nilai motivasional dari ganjaran atau hukuman yang diantisipasi akan lebih tinggi bila sudah pasti akan terjadi dibandingkan dengan yang masih bersifat kemungkinan.
6. Nilai motivasional dari ganjaran atau hukuman akan lebih tinggi baik yang berakibat pribadi dibandingkan dengan yang organisasional.

### **Langkah Kongkrit untuk Memotivasi**

Kenali baik-baik anggota organisasi anda dan identifikasi pola kebutuhan mereka. Dengan cara sebagai berikut:

- a) Tetapkan sasaran yang harus dicapai berdasarkan prinsip-prinsip penetapan sasaran yang tepat.
- b) Kembangkan sistem pengukuran “*performance*” yang reliabel dan berikan umpan balik kepada mereka secara periodik.
- c) Tempatkan anggota organisasi pada pekerjaan berdasarkan kemampuan dan bakat yang dimilikinya.
- d) Beri dukungan dalam penyelesaian tugas, misalnya lewat pelatihan dan menumbuhkan “*sense of competence*”
- e) Kembangkan sistem ganjaran yang adil.
- f) Berlakukan adil, objektif, dan jadilah teladan.

Manusia sebagai unsur inti dari organisasi merupakan faktor yang paling penting sekaligus paling sulit pengelolaannya. Dalam rangka memotivasi mereka, pimpinan organisasi dapat melakukan tindakan kongkrit, sehingga memungkinkan termanfaatkannya potensi yang dimiliki anggota organisasi demi tercapainya tujuan organisasi dan kepuasan anggota. Ketrampilan dalam memilih dan mengembangkan teknik motivasi mutlak untuk dimiliki pimpinan organisasi.

### 2.1.1.3. Disiplin Kerja

#### A. Pengertian Disiplin Kerja

Menurut Veithzal Rivai, dkk (2009:825) Disiplin Kerja merupakan alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku dan telah ditetapkan sebelumnya. Sebagai contoh, beberapa karyawan terbiasa terlambat untuk bekerja, mengabaikan prosedur keselamatan, melalaikan pekerjaan detail yang diperlukan untuk pekerjaan mereka, tindakan yang tidak sopan ke pelanggan, atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. Disiplin karyawan memerlukan alat komunikasi, terutama pada peringatan yang bersifat spesifik terhadap karyawan yang tidak mau mengubah sifat dan perilakunya.

#### B. Bentuk-bentuk Disiplin Kerja

Menurut Veithzal Rivai, dkk (2009:825) terdapat empat perspektif dasar yang menyangkut disiplin kerja yaitu:

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

#### C. Pendekatan Disiplin Kerja

Menurut Veithzal Rivai, dkk (2009:825) terdapat tiga konsep dalam pelaksanaan tindakan disipliner sebagai berikut:

1. Aturan Tungku Panas (*hot stove rule*)  
Menurut pendekatan ini, tindakan disipliner harus memiliki konsekuensi yang analog dengan menyentuh sebuah tungku panas.
  - a) Membakar dengan segera. Jika tindakan disipliner akan diambil, tindakan itu harus dilaksanakan segera sehingga individu memahami kenapa tindakan tersebut dilakukan kepadanya

- b) Memberi peringatan. Saat seseorang bergerak semakin dekat dengan tungku panas, mereka akan merasakan panasnya tungku tersebut bahkan bisa membakarnya.
- c) Memberikan hukuman yang konsisten. Ketika seseorang melakukan kesalahan, maka hukuman harus sesuai dengan hukum yang berlaku yang telah ditetapkan sebelumnya. Seperti pada tungku panas, setiap orang yang menyentuhnya, dan dalam waktu yang bersamaan maka akan terbakar pada waktu itu juga. Disiplin yang konsisten berarti:
  - a) Setiap karyawan yang terkena hukuman disiplin harus menerima konsekuensi tersebut.
  - b) Karyawan yang melakukan pelanggaran yang sama, maka akan mendapatkan ganjaran disiplin yang sama juga.
  - c) Disiplin diberlakukan dalam cara yang sepadan tanpa memandang status jabatan mereka agar bersifat adil.
- d) Membakar tanpa membedakan. Tungku panas akan membakar setiap orang yang menyentuhnya, tanpa memilih-milih. Penyelia menitikberatkan pada perilaku yang tidak memuaskan, bukan pada karyawannya sebagai pribadi yang buruk. Cara yang paling efektif mencapai tujuan ini adalah melakukan konseling korektif. Penyelia lebih menekankan bagaimana masalah disiplin tersebut dapat dipecahkan. Penyelia mengambil tindakan disiplin dalam lingkungan yang suportif, memusatkan pada perbaikan kinerja daripada penjatuhan hukuman secara langsung.

## 2. Tindakan Disiplin Progresif

Tindakan Disiplin Progresif (*progressive discipline*) adalah untuk memastikan bahwa terdapat hukuman minimal yang tepat terhadap setiap individu yang melakukan pelanggaran. Tindakan ini bertujuan membentuk program disiplin yang berkembang mulai dari hukuman yang ringan hingga yang sangat berat. Disiplin progresif dirancang untuk memotivasi karyawan agar mengoreksi kekeliruannya.

Pedoman-pedoman yang dianjurkan untuk tindakan disipliner bagi pelanggar, yaitu pertama: suatu peringatan lisan, kedua: suatu peringatan tertulis, dan ketiga: terminasi.

- a) Kelalaian dalam pelaksanaan tugas-tugas
- b) Ketidakhadiran kerja tanpa izin
- c) Inefisiensi dalam pelaksanaan pekerjaan

Pelanggaran-pelanggaran yang membutuhkan suatu peringatan tertulis dan selanjutnya terminasi:

1. Tidak berada ditempat kerja
2. Kegagalan melapor kerja satu atau dua hari berturut-turut tanpa adanya pemberitahuan
3. Kecerobohan dalam pemakaian property perusahaan

Pelanggaran-pelanggaran yang langsung membutuhkan pemecatan:

1. Pencurian ditempat kerja
2. Perkelahian ditempat kerja
3. Pemalsuan kartu jam hadir kerja
4. Kegagalan melapor kerja tiga hari berturut-turut tanpa adanya pemberitahuan.

### 3. Tindakan Disiplin Positif

Dalam banyak situasi, hukuman tidaklah memotivasi karyawan mengubah suatu perilaku. Namun, hukuman hanya mengajar seseorang agar takut atau membenci hukuman yang dijatuhkan oleh penyelia. Penekanan pada hukuman ini dapat mendorong para karyawan untuk menutupi kelemahan tadi, yaitu mendorong para karyawan memantau perilaku-perilaku mereka sendiri dan memikul tanggung jawab atas konsekuensi-konsekuensi dari tindakan-tindakan mereka. Disiplin positif bertumpukan pada konsep bahwa para karyawan mesti memikul tanggung jawab atas tingkah laku pribadi mereka dan persyaratan-persyaratan pekerjaan.

## D. Sanksi Pelanggaran Kerja

Menurut Veithzal Rivai, dkk (2009:831) Pelanggaran kerja adalah setiap ucapan, tulisan, perbuatan dari seorang karyawan yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur oleh pimpinan organisasi. Sedangkan sanksi pelanggaran kerja adalah hukuman disiplin yang dijatuhkan pimpinan perusahaan kepada pegawai yang melanggar peraturan yang telah ditetapkan sebelumnya. Jenis sanksi pelanggaran kerja yang umumnya berlaku dalam suatu organisasi yaitu:

1. Sanksi pelanggaran ringan, berupa:
  - 1) Teguran lisan
  - 2) Teguran tertulis

- 3) Pernyataan tidak puas secara tertulis
2. Sanksi pelanggaran sedang, berupa:
  - a) Penundaan kenaikan gaji
  - b) Penurunan gaji
  - c) Penundaan kenaikan pangkat
3. Sanksi pelanggaran berat, meliputi:
  - 1) Penurunan pangkat
  - 2) Pembebasan dari jabatan
  - 3) Pemberhentian
  - 4) Pemecatan

#### **E. Mengatur Dan Mengelola Disiplin**

Setiap manajer harus dapat memastikan bahwa karyawan tertib dalam menjalankan tugas. Jika karyawan menghadapi tantangan tindakan disipliner, pemberi kerja harus dapat membuktikan bahwa karyawan yang terlibat telah terbukti melanggar peraturan perusahaan. Para penyelia harus berlatih bagaimana cara mengelola disiplin dengan baik. Menurut Veithzal Rivai, dkk (2009:832) menerangkan bahwa untuk mengelola disiplin diperlukan adanya standar disiplin yang digunakan untuk menentukan bahwa karyawan telah diperlakukan secara wajar oleh perusahaan.

##### **a. Standar Disiplin**

Beberapa standar disiplin berlaku bagi semua pelanggar secara keseluruhan. Karyawan dan penyelia perlu memahami kebijakan perusahaan serta mengikuti prosedur yang telah ditetapkan secara penuh.

Karyawan yang melanggar peraturan tersebut diberi kesempatan untuk memperbaiki perilaku mereka. Para manajer harus mengumpulkan sejumlah bukti untuk membenarkan tindakan disipliner tersebut.

Bukti ini harus hati-hati didokumentasikan dan disimpan, sehingga tidak bisa untuk diperdebatkan dan terbukti kebenarannya. Sebagai suatu model bagaimana tindakan disipliner harus diatur adalah:

- a) Apabila seorang karyawan melakukan suatu kesalahan, maka karyawan harus konsekuen terhadap aturan pelanggaran;
- b) Apabila tidak dilakukan secara konsekuen berarti karyawan tersebut telah meremehkan peraturan yang telah ditetapkan;
- c) Kedua hal diatas akan berakibat pemutusan hubungan kerja dan karyawan harus menerima hukuman tersebut.



## b. Penegakan Standar Disiplin

Jika pencatatan tidak adil atau tidak sah menurut undang-undang atau pengecualian ketenagakerjaan sesuka hati. Untuk itu pengadilan memerlukan bukti dari pemberi kerja untuk membuktikan sebelum karyawan diberikan hukuman. Standar kerja tersebut dituliskan dalam kontrak kerja.

### 2.1.1.4. Kinerja Karyawan

#### A. Pengertian Kinerja

Sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, memanfaatkan karyawan sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan perusahaan. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor produksi potensial dan mereka bukan hanya bekerja secara fisik saja, akan tetapi juga bekerja secara fikiran. Sumber daya manusia yang optimal menjadi titik sentral perhatian organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan, sehingga sumber daya manusia merupakan faktor sangat penting dan menjadi kunci untuk mendapatkan kinerja karyawan yang baik dan unggul.

Menurut Hasibuan (2002:160) kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Jadi kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang didasarkan atas kecakapannya, pengalaman dan kesungguhan serta waktu yang dia gunakan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Mangkuprawira dan Hubeis (2007:153) mengemukakan kinerja karyawan adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu tertentu yang merupakan hasil dari mereka beraktivitas diperusahaan tersebut. Menurut Stolovitch and Keeps (dalam blog Mangkuprawira) Kinerja adalah seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta setelah adanya instruksi dari pimpinan organisasi.

Kinerja menurut Faustino Cardosa Gomes (2003:195) kinerja karyawan yaitu hasil (*output*), efisiensi serta efektivitas yang ada kaitannya dengan

produktifitas kerja. Kinerja menurut Simamora (1997:339) yaitu kehandalan dari karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya dalam kurun waktu tertentu. Menurut Casio 1992 dalam (blog Mangkuprawira) kinerja adalah pencapaian tujuan karyawan atas tugas yang telah diberikan. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2006:67) bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya.

Dari beberapa pendapat ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang dalam suatu organisasi sebagai implementasi atas instruksi yang telah diberikan sebelumnya dengan mengerahkan segala kemampuan yang dimiliki dan menghasilkan *output* yang telah diinstruksikan kepadanya. Dalam hal ini hasil pekerjaan tersebut dapat berupa barang untuk industri dan jasa misal pelayanan yang maksimal.

## **B. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut Handoko (2001:193) yaitu faktor-faktor kinerja dipengaruhi oleh motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, desain pekerjaan, komitmen terhadap organisasi dan aspek-aspek ekonomis, teknis serta berperilaku lainnya.

Menurut Tiffin dan Mc. Cormick (dalam As'ad 2001:49) menyatakan ada dua faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yaitu:

### **1. Faktor Individual**

Yaitu faktor-faktor yang terdiri dari: sikap, sifat kepribadian, sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, serta faktor individual lainnya.

### **2. Faktor Situasional**

- a. Faktor fisik pekerjaan, meliputi: metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penentuan ruang, dan lingkungan fisik (penyinaran, temperatur dan ventilasi udara).
- b. Faktor sosial dan organisasi, meliputi peraturan organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Menurut Siagian dalam Dhina Rista Harpitasari, (2010: 12) menyatakan kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaji, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja (*motivation*), disiplin kerja, dan kepuasan kerja. Menurut Bernardin (dalam Robbins, 2003:260) bahwa kinerja dapat dikatakan baik bila karyawan memenuhi hal sebagai berikut:

1. Kualitas kerja, diukur atas kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas, diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.
3. Waktu produksi (*production time*), diukur dari persepsi pegawai terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output.
4. Efektivitas, persepsi karyawan dalam menilai pemanfaatan waktu dalam menjalankan tugas, efektivitas penyelesaian tugas dibebankan organisasi.
5. Kemandirian, yaitu bagaimana karyawan dapat menjalankan pekerjaannya tanpa meminta bantuan atau bimbingan, saran dari orang lain, diukur dari persepsi karyawan dalam melakukan pekerjaannya masing-masing sesuai dengan tanggung jawabnya.
6. Komitmen kerja, tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan.

### C. Indikator-Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja karyawan menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2006:378) sebagai berikut:

#### 1. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.

#### 2. Kualitas

Kualitas adalah hasil dari suatu pekerjaan dimana apakah sudah sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga mencapai hasil yang maksimal atau tidak.

#### 3. Keandalan

Keandalan adalah kemampuan seseorang dalam melakukan pekerjaan telah benar-benar kompeten dan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan sebelumnya.. Menurut Zeithaml & Berry dalam *Journal of Marketing* ( dalam Sudarmanto, 2009:14) kehandalan yaitu mencakup konsistensi seperti keakuratan, benar dan tepat.

#### 4. Kehadiran

Kehadiran adalah waktu yang telah ditetapkan (jam kerja) seseorang dalam bekerja dan ketepatan waktunya.

#### 5. Kemampuan bekerja sama

Kemampuan bekerja sama adalah kemampuan seseorang bekerja bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga dapat mencapai hasil yang sangat memuaskan.

### 2.1.1.5. Hubungan Antara Variabel

#### A. Hubungan Motivasi Terhadap Kinerja

Motivasi berasal dari bahasa latin *movere* yang mempunyai arti dorongan

atau menggerakkan. Menurut Veithzal Rivai, dkk (2009:837), “motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang telah diinginkan sebelumnya. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak dalam mencapai tujuan yang dia yakini dalam dirinya”.

Pentingnya motivasi karena motivasi yaitu mampu membangkitkan, menyalurkan, mendukung perilaku manusia supaya mereka giat bekerja dan antusias mencapai hasil yang optimal atau maksimal. Perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan mampu, cakap, terampil, dan kompeten, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal, sehingga apa yang menjadi visi, misi, dan tujuan perusahaan akan tercapai dan memperoleh hasil atau keuntungan yang maksimal.

## **B. Hubungan Disiplin Terhadap Kinerja**

Menurut Veithzal Rivai, dkk (2009:825) Disiplin Kerja merupakan alat yang digunakan para pimpinan organisasi untuk berkomunikasi dengan karyawan dengan tujuan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku yang negatif serta sebagai suatu upaya meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan yang berlaku.

Sebagai contoh, beberapa karyawan terbiasa terlambat ketika mereka datang bekerja, mengabaikan prosedur keselamatan kerja, melalaikan pekerjaan bahkan sampai tidak terselesainya pekerjaan yang harusnya sudah selesai, tindakan yang tidak sopan kepada pelanggan atau tamu, dan terlibat dalam tindak kriminalisme misalnya melakukan pencurian barang, penggelapan dana, dan lain-lain. Disiplin karyawan memerlukan alat komunikasi, terutama pada

peringatan yang bersifat spesifik terhadap karyawan yang tidak mau berubah sifat dan perilakunya, serta masih melanggar peraturan yang telah ditetapkan perusahaan.

Jadi disiplin kerja ini akan mengurangi tingkat ketidakpatuhan karyawan sehingga akan tercapai kondisi kerja yang baik sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang telah ditetapkan oleh pimpinan organisasi. Dikarenakan didalam suatu organisasi, hubungan yang ada didalam struktur organisasi itu bagai mata rantai, jika salah satu dari rantai tersebut putus maka akan mengganggu kinerja karyawan yang lain. Misalnya: salah satu karyawan tersebut tidak tepat waktu saat penyeteroran harian, maka akan mengganggu tugas admin perusahaan tersebut.

#### **C.1.1.1.6. Kajian Penelitian Terdahulu**

Hasil penelitian sebelumnya yaitu penelitian yang dapat memberikan gambaran apakah hasil penelitian tersebut mendukung atau tidak dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Hasil penelitian diantaranya sebagai berikut:

1. Mg. bemena, Gabriel C (2015) dengan judul penelitian “*Impact of Effective Employee Performance Management on Organizational Productivity: A Study of Anambra State Civil Service System, Nigeria*” hasil penelitiannya menunjukkan bahwa proses penilaian kinerja transparan mempengaruhi kinerja karyawan secara positif dan signifikan. hubungan manajemen tenaga kerja yang ramah meningkatkan produktivitas organisasi secara signifikan. Disipliner yang selektif dalam suatu organisasi merupakan kelemahan kinerja

karyawan. Demikian pula, pelatihan dan pengembangan ditemukan secara positif dan signifikan terkait dengan kinerja karyawan.

2. Dhesty Kasim, dkk (2016) dengan judul *“Relationships of Work Discipline, Leadership, Training, and Motivation to Performance of Employees Administration Abepura Hospital Papua”* hasil penelitiannya Analisis data dilakukan dengan pendekatan studi Cross-sectional. Dan dianalisis dengan metode regresi linier berganda SPSS. Hasil penelitian ini adalah: 1) Ada pengaruh disiplin terhadap kinerja staf administrasi di rumah sakit Abepura dengan  $p = 0,031$ . 2) Ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja staf administrasi di rumah sakit Abepura dengan  $p = 0.000$ .
3. Ilham Thaief, dkk (2015) dengan judul *“Effect of Training, Compensation and Work Discipline against Employee Job Performance (Studies in the Office of PT. PLN (Persero) Service Area and Network Malang)”* hasil penelitian Kinerja kerja karyawan juga sangat positif ditanggapi tiga elemennya seperti ketepatan waktu, kualitas kerja dan kuantitas kerja. Pelatihan, kompensasi dan disiplin kerja secara simultan dan parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja kerja karyawan di PT. PLN (Persero) Malang Layanan dan Area Jaringan. Keseluruhan efek dari variabel independen memiliki arah yang positif. Kontribusi terbesar berasal dari variabel pelatihan.
4. Zaenal Mustafa, dkk (2015) dengan judul *“The Influence of Motivation and Discipline Work against Employee Work Productivity Tona'an Markets”* hasil penelitian bahwa motivasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja di lingkungan kantor pasar Tona Bangkalan kabupaten Bangkalan ditolak / tidak

terbukti. Sedangkan hipotesis Disiplin berpengaruh pada produktivitas kerja karyawan di lingkungan kantor pasar tona'an Bangkalan Diterima / dikonfirmasi.

5. Suyitno (2017) dengan judul *“Effect of Competence, Satisfaction and Discipline on Performance of Employees in the Office of Women Empowerment and Family Planning of West Papua”* hasil penelitian ada pengaruh signifikan antara (1) kompetensi kerja (X1) terhadap kinerja karyawan (Y)  $r = 0,682$ ;  $p = 0,011$ ; (2) kepuasan kerja (X2) dengan kinerja karyawan (Y)  $r = 0,241$ ;  $p = 0,025$ ; (3) disiplin kerja (X3) dengan kinerja karyawan (Y)  $r = 0,230$ ;  $p = 0,034$ ; dan (4) kompetensi (X1), kepuasan kerja (X2), dan disiplin (X3) untuk kinerja karyawan secara parsial atau simultan pada  $r = 0,135$ . Pengaruh negatif dari kompetensi, kepuasan kerja dan disiplin kerja ada pada kinerja karyawan.
6. Viona Malonda (2013) dengan judul *“Kepuasan Dan Motivasi Kerja Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pt. Matahari Megamall Manado”* hasil penelitian Hasil analisis menunjukkan secara simultan dan parsial kepuasan kerja dan motivasi berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja sehingga hipotesis yang menyatakan di duga kepuasan, dan motivasi kerja secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan dapat diterima.
7. Pilatus Deikme (2013) dengan judul *“Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Sekda Kabupaten Mimika Provinsi Papua”* hasil penelitian Pengambilan sampel dalam

penelitian ini metode sensus sebanyak 42 sampel. Alat analisis yang digunakan regresi linier berganda dan dilakukan uji hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

8. Jouitta Victoria (2015) Dengan Judul “Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Dan Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Di Badan Perpustakaan Provinsi Sulawesi Utara” hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja sedangkan kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja, sebaiknya pimpinan lebih memperhatikan disiplin kerja dan memberikan motivasi terhadap para karyawannya agar prestasi kerja karyawannya dapat meningkat.
9. Prihono,dkk (2016) dengan judul “Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi Dan Spiritualitas Pada Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Di Provinsi Bali” hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi, budaya organisasi, dan spiritualitas berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan atasan pegawai sebagai responden dan eksplorasi lebih lanjut mengenai spiritualitas.
10. Alimuddin (2015) judul penelitian “Pengaruh Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt Putra Bintan Borneo Timur Di Samarinda” hasil penelitian bahwa dari beberapa faktor-faktor motivasi berpengaruh negative dan positif,tidak signifikan dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Dari hasil koefisien regresi berganda  $Y = 2,721 a -$



$0,082X_1 + 0,427 X_2$ . Nilai R (koefisien korelasi) 0,404 secara serentak memiliki hubungan yang sedang/cukup antara variabel bebas terhadap produktivitas kerja karyawan. Nilai  $R^2$  diperoleh (koefisien deteminasi) menunjukkan bahwa variabel bebas mempengaruhi produktivitas karyawan sebesar 16,3% sedangkan sisanya yaitu 83,7% yang dipengaruhi oleh variabel lain.

Penelitian terdahulu yang berbentuk narasi diatas akan disajikan menjadi sebuah tabel penelitian terdahulu sehingga pembaca lebih mudah untuk membaca dan memahami tentang kajian penelitian terdahulu yang ditulis peneliti terkait dengan penelitiannya yang dilakukan. Ringkasan penelitian terdahulu disajikan pada tabel berikut ini:



**TABEL 1.**  
**Matrik Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Judul	Variabel	Alat Analisa	Hasil
1.	Mg.bemena, Gabriel C (2015)	<i>Impact of Effective Employee Performance Management on Organizational Productivity:A Study of Anambra State Civil Service System, Nigeria</i>	V a r i a b e l independent: (X1): kinerja V a r i a b e l dependent (Y1):produktivitas	Regresi Linier Sederhana	Hubungan manajemen tenaga kerja yang ramah m e n i n g k a t k a n produktivitas organisasi secara signifikan.
2.	D h e s t y Kasim, dkk (2016)	<i>Relationships of Work Discipline, Leadership, Training, and Motivation to Performance of E m p l o y e e s</i>	V a r i a b e l independent: (X1):disiplin (X2);kepemimpinan (X3): motivasi	Regresi Linier Berganda	1) Ada pengaruh disiplin terhadap kinerja staf administrasi di rumah sakit Abepura dengan $p = 0,031$ . 2) Ada pengaruh kepemimpinan

		<i>Administration Abepura Hospital Papua</i>	V a r i a b e l dependent: (Y1): kinerja		terhadap kinerja staf administrasi di rumah sakit Abepura dengan $p = 0.000$ .
3.	I l h a m Thaief,dkk (2015)	<i>Effect of Training, Compensation and Work Discipline against Employee Job Performance (Studies in the Office of PT. PLN (Persero) Service Area and Network Malang)</i>	V a r i a b e l independent: (X1):pelatihan (X2): kompensasi (X3):disiplin V a r i a b e l Dependent: (Y1):kinerja	Regresi Linier Berganda	Kinerja kerja karyawan juga sangat positif ditanggapi tiga elemennya seperti ketepatan waktu, kualitas kerja dan kuantitas kerja. Pelatihan, kompensasi dan disiplin kerja secara simultan dan parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja kerja karyawan
4.	Z a e n a l Mustafa,dkk (2015)	<i>The Influence of Motivation and Discipline Work against Employee Work Productivity Tona'an Markets</i>	V a r i a b e l independent: (X1):motivasi (X2): disiplin V a r i a b e l Dependent: (Y1):produktivitas kerja	Regresi Linier Berganda	motivasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja di lingkungan kantor pasar Tona Bangkalan kabupaten Bangkalan ditolak / tidak terbukti. Sedangkan hipotesis Disiplin berpengaruh pada produktivitas kerja karyawan di lingkungan kantor pasar tona'an Bangkalan Diterima / dikonfirmasi.
5.	S u y i t n o (2017)	<i>Effect of Competence, Satisfaction and Discipline on Performance of Employees in the Office of Women Empowerment and Family Planning of West Papua</i>	V a r i a b e l independent: (X1):kompetensi (X2): kepuasan (X3):disiplin V a r i a b e l Dependent: (Y1):kinerja	Regresi Linier Berganda	pengaruh signifikan antara (1) kompetensi kerja (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) $r = 0,682$ ; $p = 0,011$ ; (2) kepuasan kerja (X2) dengan kinerja karyawan (Y) $r = 0,241$ ; $p = 0,025$ ; (3) disiplin kerja (X3) dengan kinerja karyawan (Y) $r = 0,230$ ; $p = 0,034$ ; dan (4) kompetensi (X1), kepuasan kerja (X2), dan disiplin (X3) untuk kinerja karyawan secara parsial atau simultan

					pada $r = 0,135$ . Pengaruh negatif dari kompetensi, kepuasan kerja dan disiplin kerja ada pada kinerja karyawan.
6.	V i o n a M a l o n d a (2013)	Kepuasan Dan Motivasi Kerja Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pt. Matahari Megamall Manado	V a r i a b e l independent: (X1):kepuasan (X2): motivasi V a r i a b e l Dependent: (Y1):produktivitas	Regresi Linier Berganda	secara simultan dan parsial kepuasan kerja dan motivasi berpengaruh positif terhadap produktifitas kerja sehingga hipotesis yang menyatakan di duga kepuasan, dan motivasi kerja secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan dapat diterima.
7.	P i l a t u s D e i k m e (2013)	Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Sekda Kabupaten Mimika Provinsi Papua	V a r i a b e l independent: (X1):motivasi (X2): b u d a y a organisasi V a r i a b e l Dependent: (Y1):kinerja	Regresi Linier Berganda	menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.
8.	J o u i t t a V i c t o r i a (2015)	Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Dan Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Di Badan Perpustakaan Provinsi Sulawesi Utara	V a r i a b e l independent: (X1):motivasi (X2):disiplin (X3):kepemimpin an V a r i a b e l Dependent: (Y1):prestasi kerja	Regresi Linier Berganda	motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja s e d a n g k a n kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja, sebaiknya pimpinan lebih memperhatikan disiplin kerja dan memberikan motivasi terhadap para karyawannya agar prestasi kerja karyawannya dapat meningkat.
9.	Prihono,dkk (2016)	Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi Dan Spiritualitas Pada Kinerja Pegawai Kantor P e l a y a n a n Perbendaharaan Negara Di Provinsi Bali	V a r i a b e l independent: (X1):motivasi (X2):budaya (X3):spiritualitas V a r i a b e l Dependent:	Regresi Linier Berganda	motivasi, budaya organisasi, dan spiritualitas berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan atasan pegawai sebagai

			(Y1):kinerja		responden dan eksplorasi lebih lanjut mengenai spiritualitas.
10.	Alimuddin (2015)	Pengaruh Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt Putra Bintang Borneo Timur Di Samarinda	V a r i a b e l independent: (X1):motivasi V a r i a b e l Dependent: (Y1):produktivitas kerja	Regresi Linier Berganda	motivasi berpengaruh cukup signifikan terhadap produktivitas karyawan. Nilai R (koefisien korelasi) 0,404 secara serentak memiliki hubungan yang sedang/cukup antara variabel bebas terhadap produktivitas kerja karyawan. Nilai R <sup>2</sup> diperoleh (koefisien determinasi) menunjukkan bahwa variabel bebas m e m p e n g a r u h i produktivitas karyawan sebesar 16,3% sedangkan sisanya yaitu 83,7% yang dipengaruhi oleh variabel lain.

Sumber: Penelitian Terdahulu



### 2.1.1.7. Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiyono (2012:89) bahwa “kerangka pemikiran adalah hubungan antar variabel-variabel yang disusun dalam bentuk sebuah bagan dari berbagai teori yang telah dideskripsikan. Berdasarkan teori-teori yang telah dideskripsikan tersebut, selanjutnya dianalisis secara kritis dan sistematis ,sehingga menghasilkan sintesa tentang hubungan antar variabel yang diteliti.”

Berdasarkan landasan teori, tujuan dan hasil penelitian sebelumnya serta permasalahan yang telah dikemukakan. Maka sebagai dasar untuk merumuskan hipotesis ,berikut disajikan kerangka pemikiran dan paradigma penelitian.





**Teori yang relevan**

- Manajemen Sumber Daya Manusia  
Veithzal Rivai & Ella Jauvani Sagala (2009:8), Supriyanto & Machfudz (2010:3), T. Hani Handoko (2008:3), Malayu Hasibuan (2016:21)
- Motivasi  
I Komang Ardana, dkk (2012:193), Veithzal Rivai & Ella Jauvani Sagala (2009:837)
- Disiplin  
Veithzal Rivai & Ella Jauvani Sagala

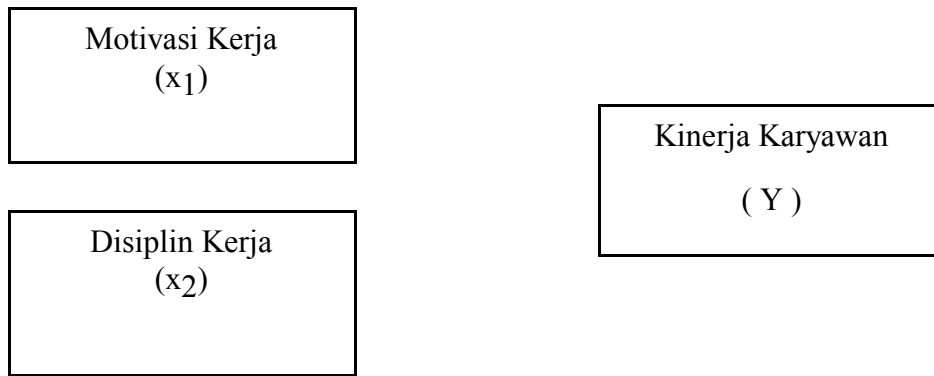
**Penelitian Empiris**

- Mg. bemena, Gabriel C (2015) *“Impact of Effective Employee Performance Management on Organizational Productivity: A Study of Anambra State Civil Service System, Nigeria”*
- Dhesty Kasim, dkk (2016) *“Relationships of Work Discipline, Leadership, Training, and Motivation to Performance of Employees Administration Abepura Hospital Papua”*
- Ilham Thaief, dkk (2015) *“Effect of Training, Compensation and Work Discipline against Employee Job Performance (Studies in the Office of PT. PLN (Persero) Service Area and Network Malang)”*
- Zaenal Mustafa, dkk (2015) *“The Influence of Motivation and Discipline Work against Employee Work Productivity Tona'an Markets”*
- Suyitno (2017) *“Effect of Competence, Satisfaction and Discipline on Performance of Employees in the Office of Women Empowerment and Family Planning of West Papua”*
- Viona Malonda (2013) *“Kepuasan Dan Motivasi Kerja Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pt. Matahari Megamall Manado”*
- Pilatus Deikme (2013) *“Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Sekda Kabupaten Mimika Provinsi Papua”*
- Jouitta Victoria (2015) *“Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Dan Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Di Badan Perpustakaan Provinsi Sulawesi Utara”*



**Gambar 2. Kerangka Pemikiran Penelitian Secara Keseluruhan.**

Sumber: Buku



**Gambar 3. Paradigma Penelitian**

Sumber: Buku

Keterangan :

: Garis Simultan

: Garis Parsial

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui variabel Motivasi Kerja ( $X_1$ ) dan Disiplin Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) pada Prima Hotel Lumajang. Oleh karena itu, dari kerangka pemikiran dan paradigma penelitian diatas ,maka dapat ditentukan hipotesis dalam penelitian ini yang nantinya akan dilakukan pengujian terhadap hipotesis tersebut.

#### **2.1.1.8. Pengajuan Hipotesis**

Perumusan hipotesis penelitian merupakan langkah ketiga dalam penelitian, setelah peneliti mengemukakan landasan teori, penelitian terdahulu, dan kerangka pemikiran. Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan.



Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta–fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban empiris, Sugiyono (2015:134).

### 1. Hipotesis Pertama

$H_0$  : Tidak terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada Prima Hotel Lumajang.

$H_a$ : Tidak terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada Prima Hotel Lumajang.

### 2. Hipotesis Kedua

$H_0$  : Tidak terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Prima Hotel Lumajang.

$H_a$  : Tidak terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Prima Hotel Lumajang.

### 3. Hipotesis Ketiga

$H_0$  : Tidak terdapat pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Prima Hotel Lumajang.

$H_a$  : Tidak terdapat pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Prima Hotel Lumajang.