

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Landasan teori memiliki peran yang sangat penting dalam sebuah penelitian. Ia ibarat fondasi dari sebuah bangunan yang akan menentukan seberapa kokoh dan terarahnya penelitian tersebut. Melalui landasan teori, peneliti dapat menjelaskan secara logis dan sistematis mengapa suatu masalah layak diteliti, serta bagaimana variabel-variabel yang diteliti saling berkaitan satu sama lain.

Dengan adanya teori yang relevan, peneliti memiliki pegangan ilmiah dalam merumuskan tujuan penelitian, menyusun hipotesis, hingga menentukan metode yang tepat untuk mengumpulkan dan menganalisis data. Landasan teori juga membantu peneliti memahami dan menafsirkan hasil penelitian secara lebih mendalam karena ada referensi ilmiah yang menjadi pembanding atau pendukung.

Selain itu, landasan teori menunjukkan bahwa penelitian yang dilakukan tidak berdiri sendiri atau terlepas dari konteks ilmiah yang lebih luas, melainkan merupakan bagian integral dari rangkaian panjang perkembangan ilmu pengetahuan yang telah dibangun oleh para peneliti sebelumnya. Setiap penelitian yang didasari oleh teori-teori yang relevan akan memperkuat posisi ilmiah penelitian tersebut, karena menunjukkan adanya kesinambungan dan keterkaitan dengan studi-studi terdahulu yang telah diakui secara akademik. Dengan demikian, landasan teori bukan hanya penting untuk memberi arah dan batasan yang jelas dalam pelaksanaan penelitian, tetapi juga menjadi dasar yang kokoh untuk menilai validitas, kualitas

metodologis, serta kontribusi ilmiah dari penelitian tersebut terhadap pengembangan ilmu pengetahuan di bidang yang dikaji. Landasan teori juga memungkinkan pembaca atau peneliti lain untuk menilai sejauh mana penelitian tersebut memperluas, menguatkan, atau bahkan menantang teori yang telah ada sebelumnya, sehingga keberadaannya sangat esensial dalam menjamin kredibilitas dan relevansi penelitian secara akademis.

2.1.1 Disiplin Kerja

A. Pengertian Disiplin Kerja

Menurut Sondang (2018), disiplin adalah suatu bentuk peraturan pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara teratur dengan para karyawan yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya.

Menurut Tohardi (2016), disiplin kerja adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan prosedur kerja yang ada.

Menurut Prijodarminto (2018), disiplin adalah suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan ketertiban.

Berdasarkan definisi seperti diuraikan di atas, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa disiplin kerja adalah kepatuhan dan konsistensi karyawan dalam mengikuti aturan, norma, dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi.

B. Manfaat Disiplin Kerja

Rasa kepedulian karyawan/karyawan yang tinggi sangat mempengaruhi pencapaian tujuan yang akan meningkatkan kemajuan kedisiplinan bagi karyawan, serta dengan semangat yang tinggi dalam melakukan pekerjaan dapat membangkitkan gairah kerja yang tinggi dan untuk meningkatkan inisiatif dalam pencapaian tujuan. Manfaat penerapan disiplin kerja yang baik pada karyawan dalam upaya mencapai disiplin kerja dikemukakan oleh Tohardi (2016), sebagai berikut :

1. Karyawan akan mendapatkan kepuasan dalam bekerja diorganisasi atau perusahaan.
2. Produktivitas organisasi akan berjalan dengan lancar dan sesuai dengan perencanaan.
3. Dengan adanya disiplin yang baik seorang karyawan dapat menghindari dari kecelakaan ditempat dia bekerja.
4. Sebagai panutan bagi karyawan yang bekerja.
5. Tercapainya tujuan dalam organisasi atau perusahaan.
6. Terpelihara citra bagi sebuah organisasi atau perusahaan.

Sedangkan menurut Saydam (2016) “Manfaat dari penerapan disiplin kerja yang akan terlihat pada :

1. Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
2. Tingginya semangat dan gairah kerja para karyawan melakukan pekerjaanya.
3. Berkembangnya rasa memiliki dan kesetiakawanan yang tinggi di kalangan karyawan.

4. Besarnya tanggung jawab para karyawan melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.
5. Meningkatnya efisiensi dan produktivitas para karyawan”.

Dari pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa melemahnya disiplin kerja sangat mempengaruhi semangat dan gairah kerja. Dengan demikian akan menurunkan kegiatan dalam setiap pekerjaan yang ditangani dan menurunnya tingkat produktivitas pula, maka dengan demikian harus dihindari melemahnya disiplin kerja karyawan dengan memberikan tugas dan pekerjaan yang tidak terlalu banyak serta memberikan bonus terhadap karyawan yang aktif dan rajin.

C. Fungsi Dan Bentuk Disiplin Kerja

Dalam pengertian yang sempit disiplin diartikan sebagai hukuman. Sebenarnya “disiplin” mempunyai arti yang lebih luas daripada hukuman. Jika seorang penyelia menghukum seorang karyawan karena melakukan pelanggaran terhadap peraturan, maka hukuman harus dijatuhkan. Hukuman yang dijatuhkan tersebut bukan untuk kepentingan hukuman tetapi untuk mengembalikan dia kepada tata tertib kelompok. Disiplin dalam arti yang menyeluruh merupakan urat organisasi, yang melekatkan bagian-bagian menjadi satu.

Maksud dari proses pendisiplinan bukan untuk menghukum karyawan atau melakukan tindakan semena-mena terhadap karyawan, tetapi mendidik karyawan untuk bersikap dan berbuat sebagaimana yang telah digariskan oleh organisasi. Karena tanpa adanya peraturan dan tata tertib, maka pola kerja tidak akan berjalan sebagaimana mestinya. Dan sebagai alat untuk menghindari dan mengganjar tindakan

indisipliner setiap karyawan, maka suatu organisasi mengambil beberapa langkah antara lain dengan penerapan peraturan dan sanksinya berupa hukuman kepada setiap orang yang melakukan pelanggaran.

Dengan penerapan disiplin diharapkan setiap orang mampu untuk memperbaiki kesalah-kesalahan di masa lalu dan menghindari perbuatan indisipliner di masa yang akan datang.

Bentuk pendisiplinan dan fungsinya, dikemukakan pula oleh Davis (2016) sebagai berikut :

1. Disiplin preventif adalah kegiatan yang dilakukan untuk mendorong karyawan agar mengikuti berbagai standar dan ukuran, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Tujuan utamanya adalah untuk mendorong disiplin diri di antara para karyawan. Dengan cara ini para karyawan menjaga disiplin dari mereka bukan semata-mata dipaksa manajemen.
2. Disiplin korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap peraturan-peraturan dan mencoba-coba untuk mencegah pelanggaran-pelanggaran selanjutnya. Kegiatan korektif dapat berupa bentuk hukuman dan disebut tindakan pendisiplinan)

D. Jenis Disiplin Kerja

Pembahasan pendisiplinan kerja karyawan dalam manajemen sumber daya manusia berangkat dari pandangan bahwa tidak ada manusia yang sempurna, oleh karena itu setiap perusahaan perlu memiliki berbagai ketentuan yang harus diatasi oleh para anggotanya :

Menurut Sondang (2018) terdapat dua ketentuan jenis disiplin dalam perusahaan yaitu :

1. Pendisiplinan Preventif adalah tindakan yang mendorong para karyawan supaya taat atau patuh kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi yang telah diterapkan.
2. Pendisiplinan Korektif adalah tindakan yang dilakukan sesudah terjadi pada pelanggaran, atau bertujuan agar tidak terjadi pelanggaran lebih jauh dan bisa dijamin bahwa di masa mendatang para karyawan ini akan mengikutu semua atura-aturan organisasi.

Selanjutnya Moenir (2015) mengatakan bahwa “Disiplin kerja dapat dilihat dari dua sisi yaitu :

1. Disiplin Waktu adalah Jenis disiplin yang sangat mudah dilihat dan dikontrol baik oleh manajemen yang bersangkutan dengan masyarakat, contohnya melalui sistem daftar absensi atau sistem apel.pendisiplinan karyawan atau pekerja yang dapat ditempuh, misalnya mengadakan absensi 2-3 kali sehari, dan apel pagi dan apel waktu terakhir jam kerja atau lain-lain.
2. Disiplin Kerja Isi pekerja pada dasarnya terdiri dari metode pengerjaan,prosedur kerja, waktu dan jumlah unit yang diterapkan dengan mutu yang telah dibakukan.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa diharapkan setiap karyawan dapat mengetahui dan menerapkan disiplin pada diri mereka masing-masing, sehingga dapat memberikan hasil yang memuaskan kepada diri karyawan sendiri dan kepada perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja.

E. Pembinaan Disiplin

Sumber Daya Manusia merupakan faktor yang sangat penting bagi kelangsungan hidup suatu perusahaan, karena maju mundurnya suatu perusahaan sangat tergantung pada unsur Sumber Daya Manusia sebagai pelaksana dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu perlu adanya pembinaan agar apa yang direncanakan dapat dicapai sesuai dengan harapan. Menurut Poerwadarmita (2015) “Pembinaan adalah suatu usaha, tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara berdaya guna dan berhasil guna untuk memperoleh hasil yang lebih baik”. Sedangkan menurut Tohardi (2016) “Pembinaan adalah suatu proses, hasil atau pertanyaan menjadi lebih baik, dalam hal ini mewujudkan adanya perubahan, kemajuan, peningkatan, pertumbuhan, evaluasi atau berbagai kemungkinan atas sesuatu”. Menurut Widjaja (2018) pembinaan adalah suatu proses atau pengembangan yang mencakup urutan-urutan pengertian, diawali dengan mendirikan, membutuhkan, memelihara pertumbuhan tersebut yang disertai usaha-usaha perbaikan, menyempurnakan, dan mengembangkannya. Pembinaan tersebut menyangkut kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pembiayaan, koordinasi, pelaksanaan, dan pengawasan suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan hasil yang maksimal”. Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka dapat diketahui bahwa pembinaan karyawan perlu dilakukan baik terhadap karyawan yang sudah lama maupun karyawan yang baru bekerja, karena pembinaan tersebut merupakan tugas seorang pimpinan dalam usaha untuk menggerakkan para bawahan supaya mereka dapat dan mau bekerja dengan baik dan meningkatkan kinerjanya.

Dari pengertian pembinaan di atas, maka pembinaan terhadap karyawan sangat diperlukan untuk dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik agar karyawan tersebut tetap termotivasi untuk bekerja dengan baik dan dengan disiplin yang tinggi. Pembinaan dimulai dengan adanya perencanaan tenaga kerja, yang dapat dimulai dari saat penyeleksian dan perekrutan karyawan baru.

F. Tujuan Pembinaan Disiplin Kerja

Pembinaan menunjukkan adanya kemajuan, peningkatan, evolusi atas berbagai kemungkinan, berkembang, atau peningkatan atas sesuatu. Menurut Sastrodiwiryo (2016) “Pembinaan adalah demi kelangsungan perusahaan sesuai dengan motif perusahaan, baik hari ini maupun hari esok”. Menurut Raharjo (2019), bahwa pembinaan disiplin kerja adalah upaya untuk menggali potensi dan kompetensi kualitas kerja.

Maka dari itu penerapan disiplin kerja sangat penting untuk mencegah karyawan mangkir dari tugasnya, diharapkan dengan adanya metode ini dapat memacu kinerja para karyawan. Menurut Handoko (2020) mengatakan tujuan pembinaan disiplin kerja dalam kehidupan perusahaan adalah :

1. Agar semua karyawan yang ada didalam kantor berperilaku bijaksana di tempat kerja dalam arti taat kepada peraturan dan keputusan. Melayani tujuan yang sama seperti yang dilakukan undang-undang dimasyarakat.
2. Untuk menjamin adanya kesesamaan antara tujuan kantor dengan tujuan masing-masing para karyawan sehingga adanya potensi kepentingan diantara keduanya.

3. Untuk menciptakan situasi yang bagus dalam mencapai tujuan dari pekerjaan sehingga kinerja karyawan meningkatkan dan pada akhirnya kinerja kantor pun akan meningkat.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan dari pembinaan disiplin adalah untuk menetapkan kinerja para karyawan melaksanakan tugas-tugas dalam organisasi atau dalam perusahaannya.

G. Metode Pembinaan Disiplin Kerja

Kecenderungan manusia kearah tidak disiplin daripada kearah disiplin, untuk itulah agar manusia ini menjadi disiplin yang harus diusahakan. Merancang karakter seseorang agar menjadi disiplin dapat dimulai sejak kecil, remaja dan dapat juga dilakukan pada orang dewasa, yaitu mereka yang bekerja di berbagai organisasi atau perusahaan.

Menurut Tohardi (2016) ada beberapa hal yang dapat kita lakukan dalam metode pembinaan disiplin tersebut, diantara lain adalah :

1. Funishment and Reward ialah *Funishment* (hukuman) dan *Reward* (Hadiah) dapat digunakan sebagai upaya penerapan disiplin seorang pekerja, karyawan maupun buruh organisasi dalam perusahaan.
2. Adil dan tegas ialah Penegakan hukum, peraturan, prosedur kerja harus dilakukan secara tegas dan untuk hukuman harus diterapkan secara adil untuk semua orang yang ada di organisasi atau perusahaan.
3. Motivasi ialah Pihak-pihak yang berkopotensi diorganisasi atau perusahaan harus memberikan penjelasan apa manfaat yang akan diperoleh organisasi oleh

karyawan yang bersangkutan apa yang akan diperoleh organisasi atau perusahaan bila seseorang disiplin dalam bekerja.

4. Keteladanan ialah bimbingan-bimbingan yang dapat memberikan keteladanan yang baik, akan menambah bahwa sehingga segala sikap dan perilaku pimpinan selalu menjadi rujukan atau panutan bawahan.
5. Lingkungan yang kondusif ialah lingkungan sosial yang tepat kerja yang kondusif, bila mengharapkan orang-orang yang bekerja di sana berdisiplin tinggi.

Dengan kata lain dapat menjadi acuan seseorang dalam berdisiplin, bila lingkungan tempat ia bekerja juga ada yang disiplin. Dalam penerapan metode pembinaan disiplin adalah pada penemuan fakta dan bimbingan untuk mendorong perilaku yang diharapkan. Dari pendapat para ahli diatas diambil kesimpulan bahwa dalam setiap metode pembinaan disiplin kerja bagi karyawan banyak hal yang bisa dilakukan untuk merubah tingkah laku seorang karyawan terhadap pekerjaannya.

H. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja.

Disiplin kerja sebagai bagian dari moral para pekerja itu sendiri perlu ditegakkan di dalam suatu organisasi, karena tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi untuk mewujudkan tujuannya. Jadi dapat dikatakan bahwa kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Menurut Herzberg (2015) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi disiplin kerja adalah :

1. Faktor motivasi, penghargaan, pengakuan, tanggung jawab, prestasi dan pekerjaan itu sendiri.

2. Faktor hiegene, kebijakan dan administrasi, supervisi, kondisi kerja, hubungan antar manusia, upah, status dan keamanan kerja.

Sejalan dengan hal ini, Rapianto (2015) mengemukakan dua faktor motivator yang dapat mempengaruhi disiplin kerja, yaitu :

1. Tantangan, adanya tantangan yang dihadapi baik itu pekerjaan yang lebih sukar daripada biasanya atau sesuatu yang menimbulkan pemikiran yang lebih terarah. Ini merupakan tantangan bagi karyawan agar berpikir lebih terarah sehingga hal ini merupakan motivasi yang kuat bagi tercapainya disiplin kerja.
2. Keterlibatan, seorang karyawan merasa dihargai jika diberi kesempatan untuk ikut terlibat dalam suatu proses pengambilan keputusan, yang bentuknya berupa kotak saran dari para karyawan, yang kemudian dijadikan masukan oleh pimpinan. Hal ini juga merupakan motivasi yang cukup kuat bagi karyawan. Dengan adanya keterlibatan dari karyawan akan menimbulkan rasa takut untuk malas didri untuk bekerja lebih baik sehingga menimbulkan disiplin kerja dan akhirnya mengarah kepada tercapainya produktivitas kerja.

Sehubungan dengan penjelasan di atas, maka dalam upaya menjadikan disiplin sebagai proses belajar dan merubah tingkah laku yang harus dipenuhi oleh setiap karyawan, Odiorne (2018) dalam bukunya "*Personnel and Human Resource Management*", mengemukakan beberapa persyaratan disiplin yaitu :

1. Peraturan dan tata kerja harus ditentukan dan diketahui.
2. Jika terjadi pelanggaran, tindakan terdapatnya harus diambil pada waktu sedekat mungkin dengan pelanggarannya, ini merupakan asas dari umpan balik langsung.
3. Orang yang didakwa harus ditunjukkan faktanya dan sumber fakta tersebut.

4. Jika ada peraturan khusus yang dilanggar maka peraturan tersebut perlu dikemukakan.
5. Alasan untuk peraturan tersebut harus diberikan.
6. Yang didakwa harus ditanya, apakah ia setuju bahwa faktor yang ditunjukkan itu benar.
7. Tindakan korektif harus dinyatakan dalam bentuk yang positif dan melihat ke depan.

Pendapat Odiorne (2018) di atas, sangat mengutamakan kewajaran dari pelaksanaan disiplin yang bersifat obyektif, kondekuen, kejelasan peraturan dan sistemnya serta tindakan koreksi yang diberikan bersifat mendidik.

Untuk mempertinggi disiplin kerja, peranan hubungan manusia merupakan salah satu faktor yang harus diperhatikan. Manusia harus diperlakukan sebagai manusia yang memiliki kepribadian, harga diri dan kehormatan. Manusia sebagai tenaga kerja kalau diperlakukan dengan baik akan merasa dihargai dan akan percaya diri dalam melakukan suatu tugas yang diberikan dan hal ini sangat mempengaruhi disiplin kerja.

Hasibuan (2018) menyebutkan banyak faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, diantaranya :

1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan.

Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti pekerjaan yang dibebankan kepada seseorang karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan

bersangkutan, agar dia bekerja bersungguh-sungguh dan berdisiplin baik untuk mengerjakannya.

2. Teladan pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan, karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberikan contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil serta sesuai kata dan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, maka kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik. Tetapi jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), maka para bawahan juga akan kurang disiplin.

3. Balas jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan, karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, maka kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.

4. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Apabila keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman, maka manajer yang cakap dalam kepemimpinannya selalu bersikap adil terhadap semua bawahannya. Hal ini dilakukan karena dia menyadari bahwa dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula.

5. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan, karena dengan waskat ini berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti harus selalu berada di tempat pekerjaannya, supaya dia dapat mengawasi dan memberikan petunjuk jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam mengerjakan pekerjaannya. Waskat efektif untuk merangsang kedisiplinan dan moral kerja karyawan, karena karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan dan pengawasan dari atasannya.

6. Sanksi/hukuman

Sanksi/hukuman memberikan peranan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi/hukuman yang semakin berat karyawan akan semakin takut untuk melanggar peraturan-peraturan perusahaan dan sikap serta perilaku karyawan yang indisipliner akan berkurang. Berat ringannya sanksi/hukuman yang akan diterapkan akan ikut mempengaruhi baik atau buruknya kedisiplinan karyawan. Sanksi hukuman harus diterapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal dan diinformasikan secara jelas kepada semua karyawan. Sanksi hukuman itu jangan terlalu ringan atau terlalu berat, supaya hukuman itu dapat mendidik karyawan untuk mengubah perilakunya. Sanksi/hukuman hendaknya cukup wajar untuk setiap tingkatan indisipliner, bersifat mendidik dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan karyawan itu.

7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas bertindak untuk menghukum sikap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sangsi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan. Dengan demikian pemimpin tersebut akan dapat memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan.

8. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara semua karyawan akan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan itu baik bersifat horizontal maupun vertikal yang terdiri dari *direct single relationship*, *direct group relationship* dan *cross relationship* hendaknya harmonis. Jika tercipta *human relationship* yang baik dan harmonis, diharapkan akan terwujud lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Sehingga kondisi seperti ini diharapkan dapat memotivasi kedisiplinan yang baik pada perusahaan tersebut.

I. Macam-Macam Tindakan Pendisiplinan.

Dalam pelaksanaan disiplin ini sedapat mungkin tindakan koreksi ditiadakan. Tetapi seringkali manajemen menganggap bahwa tindakan koreksi merupakan hal pertama yang harus ditegakkan dan bukan sebagai sarana terakhir. Menurut George Strauss dan Leonard Sayles sebagaimana disadur oleh Hadikusuma

(2018), terdapat cara-cara untuk menekan agar tindakan koreksi dilakukan hingga tingkah yang serendah mungkin. Cara-cara tersebut adalah :

1. Manajemen harus membatasi jumlah peraturan yang berlaku, khususnya peraturan yang tampaknya tidak berkaitan dengan pekerjaan.
2. Manajemen harus berusaha keras meyakinkan pekerja bahwa peraturan yang berlaku sesuai dengan nalar. Banyak kerugian dialami bila suatu peraturan dipaksakan berlaku, padahal peraturan itu jelas tidak sesuai nalar mayoritas organisasi.
3. Seringkali terjadi bahwa kegagalan melaksanakan pekerjaan disebabkan oleh buruknya penugasan.
4. Demikian pula, masalah acapkali timbul dari kegagalan manajemen untuk menjelaskan tuntutan pekerjaan atau tidak cukup memperhatikan kemajuan pekerja. Di sini tentu saja diperlukan komunikasi yang lebih baik. Banyak masalah yang sepertinya berkaitan dengan disiplin, semata-mata kesalahpahaman yang mudah sekali diselesaikan dengan pembicaraan tatap muka.

Jika fakta dan kebijakan memerlukan dijatuhkannya hukuman, penyelia harus memilih satu dari sejumlah wewenangnya untuk digunakan. Hal ini harus didasarkan pada peraturan yang telah mencantumkan hukuman apa yang dikenakan, jika suatu peraturan dilanggar. Pelanggaran pertama, kedua, ketiga terhadap peraturan yang sama biasanya akan dikenakan hukuman yang berbeda-beda.

Menurut Flippo (2018), hukuman-hukuman tersebut adalah sebagai berikut :

1. Teguran lisan
2. Teguran tertulis

3. Hilangnya hak-hak istimewa (*privilege*)
4. Denda
5. Pemberhentian sementara (*layoff*)
6. Penurunan pangkat
7. Pemecatan (*discharge*)

Hukuman-hukuman tersebut di atas disusun dalam urutan umum berdasarkan beratnya hukuman, dari yang ringan sampai yang berat.

Hukuman yang diberikan tersebut harus bersifat logis rasional dan sifatnya tidak menekan karyawan, tetapi mendidik karyawan agar terjadi perubahan tingkah laku terutama bagi karyawan yang telah melakukan tindakan indisipliner. Menurut Dharma (2018), terdapat beberapa persyaratan hukuman atau *Condition of Punishment*, antara lain :

1. Penentuan Waktu (*Timing*)

Waktu penerapan hukuman merupakan hal yang penting. Hukuman dapat dilaksanakan selama timbulnya tanggapan yang perlu dihukum, segera setelah tanggapan yang perlu digukum, atau beberapa waktu kemudian dari tanggapan itu. Hasil riset menunjukkan bahwa keefektifan hukuman meningkat jika tindakan yang tidak disukai itu dilakukan segera setelah timbulnya tanggapan yang perlu dihukum tersebut.

2. Intensitas (*Intensity*)

Hukuman mencapai keefektifan yang lebih besar jika stimulus yang tidak disukai itu relatif kuat. Maksud dari syarat ini ialah bahwa agar efektif, hukuman harus mendapat perhatian segera dari orang yang sedang dihukum. Hukuman

berintensitas tinggi atau hukuman keras dapat menimbulkan rasa takut tertentu di tempat kerja yang mencegah tindakan non-rutin dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Maksudnya, hukuman tersebut dapat menghalangi perilaku yang umumnya disukai karena tindakan tersebut terlalu keras.

3. Penjadwalan (*Scheduling*)

Dampak hukuman tergantung pada jadwal. Hukuman dapat terjadi setelah setiap tanggapan (jadwal berlanjut), waktu variable atau waktu tetap setelah perilaku yang tidak diharapkan terjadi (jadwal interval variabel atau tetap), atau setelah terjadinya sejumlah tanggapan variabel atau tetap (jadwal rasio variabel atau tetap). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa hukuman akan sangat efektif jika dilaksanakan berdasarkan jadwal berlanjut. Dalam satu studi, karyawan yang dikenai hukuman disiplin secara konsisten karena keabsenan, menunjukkan kedisiplinannya dibandingkan dengan karyawan yang mendapat pendisiplinan atau tidak sama sekali.

4. Kejelasan Alasan (*Clarifying the Reasons*)

Kesadaran atau pengertian memainkan peranan yang penting dalam hukuman. Dengan menyediakan alasan yang jelas dan tidak meragukan orang lain mengapa hukuman dikenakan dan pemberitahuan tentang konsekuensi mendatang jika tanggapan yang tidak diharapkan terulang kembali, secara khusus telah terbukti secara efektif. Menyediakan alasan berarti menekankan kepada orang bersangkutan tentang tanggapan yang dipertanggungjawabkan kepada tindakan manajer. Alasan tersebut pada dasarnya memberitahu dengan pasti tentang hal-hal yang tidak boleh dilakukan kepada orang yang bersangkutan.

5. Tidak Bersifat Pribadi (*Impersonal*)

Hukuman harus ditujukan pada suatu tanggapan khusus, tidak kepada orang atau pola umum perilaku. Jika hukuman lebih bersifat tidak pribadi, kecil kemungkinannya bahwa orang yang dihukum mengalami dampak emosional sampingan yang tidak diharapkan. Hal ini memerlukan pengendalian diri yang kuat dan kesadaran dari orang yang menjatuhkan hukuman agar hukuman tidak bersifat pribadi. Namun demikian, konsekuensi penerapan hukuman dengan cara yang tidak bersifat pribadi itu kemungkinan lebih positif dibanding dengan cara penerapan hukuman yang didasari emosi.

J. Proses Pendisiplinan.

Menurut Heidjiachman dan Husnan (2016) untuk mengakkan disiplin karyawan ini, harus memperhatikan beberapa elemen dasar, yaitu:

1. Proses pendisiplinan harus diletakkan/berada pada departemen atau jabatan yang berwenang.
2. Program pendisiplinan harus sesuai dengan keadaan dan bersifat logis.
3. Peraturan-peraturan tersebut harus dikomunikasikan.
4. Peraturan itu bila perlu dapat “diperbaharui” kembali.
5. Pimpinan harus bersikap adil.

Berdasarkan pendapat di atas, aspek yang paling utama bahwa pelaksanaan disiplin kerja tidak boleh menekan karyawan tetapi sifatnya harus mendidik. Oleh karena itu perlu diambil beberapa langkah agar disiplin itu sendiri tidak mematikan

daya kreativitas dari setiap karyawan. Langkah awal adalah bahwa segala macam peraturan yang berhubungan dengan proses disiplin harus diketahui oleh seluruh karyawan. Ini berarti pihak manajemen organisasi harus mengkomunikasikannya baik secara tertulis maupun secara lisan. Selain itu peraturan yang ada harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada. Hal ini bukan berarti peraturan itu mengikuti standar aktual, tetapi tetap peraturan harus merupakan standar ideal, tetapi sifatnya harus dinamis tidak statis.

K. Indikator Disiplin Kerja

Sutrisno (2016) mengutarakan beberapa indikator disiplin kerja, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Taat terhadap aturan waktu
2. Taat terhadap peraturan perusahaan
3. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan
4. Taat terhadap peraturan kerja
5. Taat terhadap pimpinan

2.1.2 Kepuasan Kerja

A. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2018), kepuasan kerja adalah perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima seseorang dari pekerjaannya dan jumlah yang mereka anggap seharusnya mereka terima.

Gomes (2018) mengartikan kepuasan kerja sebagai hasil dari perbandingan antara apa yang seorang karyawan terima dari pekerjaannya dengan harapan, keinginan, dan pemikiran tentang apa yang dianggap layak atau pantas bagi mereka.

Wibowo (2019) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap positif atau negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka. Menurutya, kepuasan kerja mencakup perasaan yang muncul sebagai hasil dari evaluasi pekerjaan seseorang, baik secara keseluruhan maupun terhadap aspek-aspek tertentu dari pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal seperti karakteristik individu dan harapan pribadi, tetapi juga oleh faktor eksternal seperti kondisi kerja, kebijakan organisasi, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, serta kesempatan untuk berkembang dan promosi. Ketika individu merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi, produktivitas yang lebih baik, dan loyalitas yang kuat terhadap organisasi. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat mengarah pada penurunan motivasi, peningkatan absensi, dan bahkan keinginan untuk meninggalkan pekerjaan tersebut. Oleh karena itu, pemahaman dan manajemen kepuasan kerja menjadi sangat penting dalam upaya untuk meningkatkan kinerja dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Kepuasan kerja merupakan suatu harapan yang umum bagi individu yang bekerja, tetapi realisasi kepuasan ini adalah sebuah proses yang panjang dan bertahap. Kepuasan kerja pada dasarnya bersifat subjektif karena setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan nilai-nilai dan harapan yang dimilikinya. Semakin banyak aspek pekerjaan yang sesuai dengan preferensi

individu, semakin tinggi tingkat kepuasan yang dapat dirasakan. Kepuasan kerja menggambarkan perasaan positif dan penuh cinta terhadap pekerjaan seseorang, dan ini tercermin dalam moral kerja (Hasibuan, 2021).

Handoko (2020) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai pendapatan karyawan yang menyenangkan atau tidak mengenai pekerjaannya, perasaan itu terlihat dari perilaku baik karyawan terhadap pekerjaan dan semua hal yang dialami lingkungan kerja.

Kepuasan kerja adalah sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis Sutrisno (2020).

Kepuasan kerja dalam konteks pekerjaan mencakup penghargaan atas hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan lingkungan kerja yang positif. Ini juga bisa didefinisikan sebagai tingkat positif atau negatif yang dirasakan individu terhadap berbagai aspek atau dimensi tugas-tugas dalam pekerjaan mereka (Hariandja, 2016).

Menurut Kreitner dan Kinicki (2016), kepuasan kerja adalah respons emosional seseorang terhadap berbagai aspek pekerjaan. Davis (2019) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai perasaan individu tentang sejauh mana pekerjaan mereka menyenangkan atau tidak.

Merujuk pada pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa pengertian kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan

tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan.

B. Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja berusaha untuk memahami mengapa beberapa individu merasa lebih puas dengan pekerjaan tertentu daripada yang lain, serta upaya untuk memahami proses perasaan individu terkait dengan kepuasan kerja. Yukl (2019) mengklasifikasikan teori-teori tentang kepuasan kerja menjadi tiga kategori, yang mencakup:

1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*),
2. Teori Kesetaraan (*Equity theory*), dan
3. Teori Dua Faktor (*Two Factor theory*).

Teori kepuasan kerja berupaya untuk memahami mengapa beberapa orang merasa puas dengan pekerjaan tertentu lebih dari yang lain dan menjelaskan perasaan individu terkait kepuasan kerja. Terdapat tiga teori utama yang mengkaji hal ini:

1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*), yang pertama kali diperkenalkan oleh Porter, mengukur kepuasan kerja seseorang dengan membandingkan perbedaan antara apa yang seharusnya ada dan kenyataan yang dirasakan. Kepuasan kerja terjadi ketika tidak ada perbedaan antara harapan dan kenyataan. Sebaliknya, perbedaan negatif menghasilkan ketidakpuasan.
2. Teori Kesetaraan (*Equity Theory*), yang pertama kali dikembangkan oleh Yukl, menekankan bahwa kepuasan kerja terkait dengan persepsi individu tentang adil atau tidaknya situasi mereka dalam membandingkan diri mereka dengan rekan

sejawat, sekerja, atau diri mereka sendiri di masa lalu. Faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam teori ini melibatkan input (kontribusi individu), outcome (hasil yang diterima), perbandingan, dan keseimbangan.

3. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*), mengusulkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan berasal dari dua kelompok variabel yang berbeda, yaitu faktor-faktor motivator dan faktor-faktor higiene. Ketidakpuasan terkait dengan faktor-faktor lingkungan kerja seperti gaji, keamanan kerja, dan hubungan interpersonal. Sebaliknya, kepuasan berkaitan dengan faktor-faktor yang terkait langsung dengan pekerjaan itu sendiri, seperti sifat pekerjaan, prestasi, promosi, dan pengakuan.

Model *Theory of Work Adjustment* (Cascio, 2015) mengukur 20 dimensi yang menjelaskan 20 kebutuhan elemen/kondisi khusus yang penting untuk menciptakan kepuasan kerja. Berikut adalah penjelasan singkat dari dimensi-dimensi tersebut:

1. Pemanfaatan Kemampuan (*Ability utilization*): Bagaimana kecakapan individu dimanfaatkan dalam pekerjaan.
2. Prestasi (*Achievement*): Tingkat prestasi yang diraih selama bekerja.
3. Aktivitas (*Activity*): Jenis aktivitas yang dilakukan dalam pekerjaan.
4. Kemajuan (*Advancement*): Tingkat perkembangan atau kemajuan yang dicapai selama bekerja.
5. Wewenang (*Authority*): Tingkat wewenang yang dimiliki dalam melakukan pekerjaan.
6. Kebijakan dan Praktik Perusahaan (*Company Policies and Practices*): Bagaimana kebijakan perusahaan diterapkan dengan adil bagi pekerja.

7. Kompensasi (*Compensation*): Jenis-jenis kompensasi yang diberikan kepada para pekerja.
8. Rekan Kerja (*Co-Workers*): Hubungan dengan rekan kerja yang terlibat langsung dalam pekerjaan.
9. Kreativitas (*Creativity*): Tingkat kreativitas yang dapat diterapkan dalam pekerjaan.
10. Kemandirian (*Independence*): Sejauh mana pekerja memiliki kemandirian dalam bekerja.
11. Nilai-Nilai Moral (*Moral Values*): Nilai-nilai moral yang diterapkan dalam melakukan pekerjaan, termasuk perasaan bersalah atau terpaksa.
12. Pengakuan (*Recognition*): Pengakuan atas pekerjaan yang telah dilakukan.
13. Tanggung Jawab (*Responsibility*): Tingkat tanggung jawab yang diemban atau dimiliki dalam pekerjaan.
14. Keamanan (*Security*): Rasa aman terhadap lingkungan kerja.
15. Pelayanan Sosial (*Social Service*): Perasaan sosial terhadap lingkungan kerja.
16. Status Sosial (*Social Status*): Derajat sosial dan harga diri yang dirasakan sebagai akibat dari pekerjaan.
17. Hubungan Manusia dalam Pengawasan (*Supervision Human Relation*): Dukungan yang diberikan oleh manajemen kepada pekerja.
18. Konseling (*Counseling*): Bimbingan dan bantuan teknis yang diberikan oleh atasan kepada pekerja.
19. Variasi (*Variety*): Tingkat variasi yang dapat diterapkan dalam pekerjaan.

20. Kondisi Kerja (*Working Condition*): Kondisi tempat kerja yang dirasakan saat melakukan pekerjaan.

Faktor utama dari *Theory of Work Adjustment* adalah bahwa kepuasan kerja bergantung pada hubungan antara faktor-faktor yang mendorong individu dari lingkungan kerja dengan kebutuhan individu tersebut.

C. Manfaat Kepuasan Kerja

Nitisemito (2019) mengungkapkan bahwa apabila perusahaan mampu menciptakan kepuasan kerja maka akan memperoleh banyak manfaat sebagai berikut:

1. Pekerja akan lebih cepat diselesaikan. Kepuasan kerja memiliki berbagai manfaat penting, salah satunya adalah pekerjaan yang lebih cepat selesai. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi dan semangat yang lebih besar untuk menyelesaikan tugas mereka. Karyawan yang puas juga cenderung lebih fokus dan produktif, sehingga mampu bekerja dengan lebih efisien.
2. Kesalahan kerja akan dapat dikurangi. Pada saat karyawan merasa puas mereka cenderung akan bekerja dengan penuh motivasi dan bekerja dengan lebih baik sehingga bisa mengurangi kesalahan kerja.
3. Absensi menurun. Karyawan yang puas cenderung akan lebih disiplin dan rajin bekerja sehingga dapat menurunkan tingkat absensi karyawan.

4. *Turnover* (Perpindahan karyawan) menurun. *Turnover* atau perpindahan karyawan dapat diperkecil dikarenakan karyawan merasa puas dan senang dengan pekerjaan yang dilakukan.
5. Produktivitas kerja meningkat. Karyawan yang bahagia (puas) adalah karyawan yang produktif. Dengan demikian karyawan yang puas akan mampu meningkatkan produktivitas.

D. Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Kreitner dan Kinicki (2016), ada lima faktor yang dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja, yang dapat diringkas sebagai berikut:

1. Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment*): Kepuasan kerja ditentukan oleh sejauh mana pekerjaan memberikan kesempatan kepada individu untuk memenuhi kebutuhan mereka.
2. Perbedaan (*Discrepancies*): Kepuasan merupakan hasil dari sejauh mana harapan individu terpenuhi. Hal ini mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan individu dari pekerjaannya dan apa yang sebenarnya mereka terima. Orang akan merasa tidak puas jika harapannya tidak terpenuhi, sementara kepuasan muncul jika hasilnya melebihi harapan.
3. Pencapaian Nilai (*Value Attainment*): Kepuasan kerja dipengaruhi oleh persepsi individu mengenai sejauh mana pekerjaan mereka mencerminkan pemenuhan nilai-nilai kerja yang mereka anggap penting.
4. Keadilan (*Equity*): Kepuasan kerja terkait dengan sejauh mana individu merasa diperlakukan secara adil di tempat kerja.

5. **Komponen Genetik (*Genetic Components*):** Kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh faktor-faktor genetik dan sifat-sifat pribadi individu. Ini menunjukkan bahwa perbedaan dalam sifat individu berperan penting dalam menjelaskan kepuasan kerja, selain karakteristik lingkungan kerja.

Selain faktor-faktor penyebab kepuasan kerja tersebut, ada juga faktor-faktor yang dapat menentukan tingkat kepuasan kerja. Kreitner dan Kinicki (2016) menyebutkan faktor-faktor ini meliputi:

1. **Jenis Pekerjaan (*Work Itself*):** Tingkat kepuasan kerja dipengaruhi oleh sejauh mana pekerjaan membutuhkan keterampilan tertentu yang sesuai dengan bidangnya. Kesulitan pekerjaan dan perasaan bahwa keahlian individu dibutuhkan dalam pekerjaan tersebut dapat mempengaruhi tingkat kepuasan.
2. **Hubungan dengan Atasan (*Supervision*):** Hubungan yang baik antara atasan dan bawahan, khususnya dalam hal pertimbangan (*consideration*), dapat berkontribusi pada tingkat kepuasan kerja. Hubungan yang fungsional mencerminkan sejauh mana atasan membantu karyawan memenuhi nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi mereka.
3. **Rekan Kerja (*Co-Workers*):** Hubungan dengan rekan kerja, baik yang memiliki jenis pekerjaan yang sama maupun berbeda, dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja.
4. **Promosi (*Promotion*):** Kepuasan kerja juga terkait dengan adanya kesempatan untuk meningkatkan karier selama bekerja, seperti promosi.

5. Gaji atau Upah (*Pay*): Tingkat kepuasan kerja dipengaruhi oleh sejauh mana gaji atau upah yang diterima oleh karyawan dianggap memadai untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka.

Dengan demikian, berbagai faktor ini bersama-sama berperan dalam menentukan tingkat kepuasan kerja seseorang di lingkungan kerja mereka.

E. Teknik Meningkatkan Kepuasan Kerja

Menurut Riggio (2015), peningkatan kepuasan kerja dapat dicapai dengan langkah-langkah berikut:

1. Perubahan Struktur Kerja: Salah satu cara adalah melalui perubahan struktur pekerjaan, seperti melakukan perputaran pekerjaan (*job rotation*), di mana pekerjaan beralih dari satu jenis tugas ke tugas lain yang sesuai dengan deskripsi pekerjaan. Cara lain adalah dengan memperluas cakupan pekerjaan (*job enlargement*), yaitu menambahkan beragam tugas tambahan kepada pekerjaan mereka. Ini membantu para pekerja merasa lebih bernilai dan terlibat dalam organisasi.
2. Perubahan Struktur Pembayaran: Dalam hal ini, ada beberapa metode yang dapat digunakan. Pertama, adalah sistem pembayaran berdasarkan keterampilan (*skill-based pay*), di mana pekerja diberi gaji berdasarkan pengetahuan dan keterampilan mereka daripada posisi mereka di perusahaan. Kedua, adalah sistem pembayaran berdasarkan prestasi (*merit pay*), di mana gaji pekerja didasarkan pada kinerja mereka dan pencapaian finansial individu. Ketiga, adalah

Gainsharing, di mana pembayaran didasarkan pada keberhasilan kelompok, dan keuntungan dibagi kepada seluruh anggota kelompok.

3. Pemberian Jadwal Kerja Fleksibel: Memberikan fleksibilitas dalam jadwal kerja sangat penting, terutama bagi pekerja di daerah yang padat atau yang memiliki tanggung jawab keluarga. Ini bisa dilakukan dengan berbagai cara, seperti *Compressed Work Week* (minggu kerja yang dipadatkan), di mana jumlah jam kerja per hari ditingkatkan sehingga pekerja memiliki hari libur tambahan. Metode lain adalah *Flextime*, di mana pekerja memiliki sejumlah jam kerja yang harus dipenuhi per minggu, tetapi mereka memiliki fleksibilitas dalam memilih kapan mereka mulai dan selesai bekerja.
4. Program Pendukung Karyawan: Perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan menyediakan program-program yang mendukung karyawan, seperti pusat kesehatan (*health center*), profit sharing, dan layanan pengasuhan anak yang disponsori oleh perusahaan (*employee-sponsored child care*).

Dengan menerapkan langkah-langkah ini, perusahaan dapat berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja dan kesejahteraan karyawan mereka.

F. Indikator Kepuasan Kerja

Beberapa Indikator dari kepuasan kerja menurut Robbins dan Judge (2018) adalah sebagai berikut:

- a. Pekerjaan itu sendiri
- b. Gaji
- c. Promosi

- d. Pengawasan
- e. Rekan kerja

2.1.3 Motivasi Kerja

A. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi menurut Flippo (2018) adalah suatu keahlian dalam mengarahkan karyawan dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga tercapai keinginan para karyawan, sekaligus tercapai tujuan organisasi. Motivasi menurut Sondang(2018) adalah daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Sedangkan menurut Handoko (2020), motivasi adalah suatu tenaga atau faktor yang terdapat dalam diri manusia yang menimbulkan, menggerakkan dan mengorganisasikan tingkah lakunya.

Berdasarkan penjelasan para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan dalam diri seseorang untuk berkontribusi atau melakukan pekerjaan.

B. Teori Motivasi Kerja

Ada beberapa teori motivasi yang telah dikemukakan oleh beberapa ahli yang menekuni kegiatan pengembangan teori motivasi. menurut As'ad (2018) beberapa teori motivasi tersebut antara lain:

1. Teori Hirarki Kebutuhan Maslow

Teori ini mengikuti teori jamak, yakni seorang berperilaku/bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Karena kebutuhan yang diinginkan pegawai berjenjang, artinya bila kebutuhan yang pertama telah terpenuhi maka kebutuhan tingkat kedua akan menjadi yang utama. Selanjutnya jika kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi maka muncul tingkat ketiga dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima. Teori motivasi yang dikembangkan oleh Maslow yang menyatakan bahwa setiap diri manusia itu sendiri terdiri atas lima tingkat atau hirarki kebutuhan, yaitu :

a. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*)

Merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar. Misalnya kebutuhan untuk makan, minum, bernafas.

b. Kebutuhan Rasa Aman (*Safety Needs*)

Kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup, tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual.

c. Kebutuhan Sosial (*Social Needs*)

Kebutuhan untuk mereka memiliki yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.

d. Kebutuhan akan Harga Diri atau Pengakuan (*Esteem Needs*)

Kebutuhan ini berkaitan dengan kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain dalam lingkungannya.

e. Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self-Actualization Needs*)

Kebutuhan untuk kegunaan kemampuan, skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

2. Teori Motivasi Erg

Clayton Alderfer menegakkan teori motivasi ERG yang didasarkan pada tiga hirarki dalam kebutuhan inti yaitu eksistensi (*existence*), kekerabatan atau berhubungan (*relatedness*), dan pertumbuhan (*growth*). Adapun ketiga hirarki dalam kebutuhan inti tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Kebutuhan Eksistensi Kebutuhan yang pertama adalah kebutuhan eksistensi merupakan pemberian persyaratan eksistensi materiil dasar, mencakup butir-butir yang oleh Maslow dianggap sebagai kebutuhan keamanan serta keselamatan dan kebutuhan fisiologis seperti gaji, kondisi kerja, peralatan kerja atau kebutuhan mendasar manusia untuk bertahan hidup dan sebagainya.
- b. Kebutuhan Berhubungan Kebutuhan yang kedua adalah kebutuhan berhubungan merupakan hasrat yang kita miliki untuk memelihara hubungan antar pribadi yang bermanfaat. Hasrat sosial dan status menuntut interaksi dengan orang-orang lain agar dipuaskan, dan hasrat ini segaris dengan kebutuhan sosial Maslow.
- c. Kebutuhan Pertumbuhan Kebutuhan yang ketiga adalah kebutuhan pertumbuhan. Kebutuhan pertumbuhan adalah suatu hasrat instrinsik untuk perkembangan pribadi, mencakup komponen instruksi dari kategori penghargaan Maslow dan karakteristik-karakteristik yang tercakup pada aktualisasi diri.

C. Tujuan Motivasi

Ada beberapa tujuan yang dapat diperoleh dari pemberian motivasi menurut Hasibuan (2018) antara lain sebagai berikut:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
3. Mempertahankan kestabilan kerja karyawan
4. Meningkatkan kedisiplinan kerja karyawan
5. Mengaktifkan pengadaan karyawan
6. Menciptakan suasana hubungan kerja yang baik
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan
8. Meningkatkan kesejahteraan karyawan
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa adanya pemberian motivasi kerja bertujuan untuk mengubah perilaku karyawan sesuai apa yang diinginkan oleh perusahaan.

D. Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Sondang (2018) menjelaskan beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan sebagai:

1. Gaji

Bagi pegawai, gaji merupakan faktor penting untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri dan keluarganya. Gaji selain berfungsi memenuhi kebutuhan pokok bagi

setiap pegawai juga dimaksudkan untuk menjadi daya dorong bagi pegawai agar dapat bekerja dengan penuh semangat.

2. Prestasi Kerja/Keberhasilan

Pangkal tolak pengembangan karir seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya sekarang. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sulit bagi seorang karyawan yang diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi di masa depan. Dengan demikian prestasi yang dicapai dalam pekerjaan akan menimbulkan sikap positif. Seseorang yang memiliki keinginan berprestasi sebagai suatu kebutuhan dapat mendorongnya untuk mencapai sasaran.

3. Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan itu sendiri merupakan faktor motivasi kerja bagi pegawai untuk berforma tinggi. Pekerjaan atau tugas yang memberikan perasaan telah mencapai sesuatu, tugas itu cukup menarik, tugas yang memberikan tantangan bagi pegawai, merupakan faktor motivasi kerja, karena keberadaannya sangat menentukan bagi motivasi kerja untuk berforma tinggi.

4. Pengakuan/Penghargaan

Pengakuan terhadap prestasi merupakan alat motivasi kerja yang cukup ampuh, bahkan bisa melebihi kepuasan yang bersumber dari pemberian kompensasi.

5. Keberhasilan dalam bekerja

Keberhasilan dalam bekerja dapat memotivasi para karyawan untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Dengan keberhasilan tersebut setidaknya dapat memberikan rasa bangga dalam

perasaan karyawan bahwa mereka telah mampu mempertanggung jawabkan apa yang menjadi tugasnya. Dengan demikian pihak perusahaan pun akan semakin percaya bahwa karyawannya mempunyai kemampuan yang baik dan hal ini akan memacu pihak perusahaan untuk mempertahankan karyawannya untuk tidak pindah ke tempat yang lain.

E. Indikator Motivasi Kerja

Secara rinci, Syahyuti (2010) menjelaskan 3 (tiga) indikator motivasi seperti tersebut dibawah ini:

1. Dorongan mencapai tujuan

Seorang yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi maka dalam dirinya mempunyai dorongan yang kuat yang menggerakkan diri karyawan untuk mencapai kinerja yang maksimal, yang nantinya akan berpengaruh terhadap tujuan dari suatu organisasi atau perusahaan.

2. Adanya dorongan berasal dari diri sendiri maupun dari organisasi.

Dorongan yang berasal dari dalam diri atau diri seseorang untuk belajar sehingga tujuannya dapat tercapai.

3. Tanggung jawab

Sikap individu karyawan yang mempunyai motivasi kerja yang baik harus mempunyai rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang mereka lakukan sehingga pekerjaan tersebut mampu diselesaikan secara tepat waktu.

2.1.4 Kinerja Anggota (Pegawai)

A. Pengertian Kinerja Anggota (Pegawai)

Menurut Mangkunegara (2018) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Menurut Dessler (2015) mengungkapkan bahwa kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi yang diharapkan dari karyawan.

Gibson, et al., (2019) menyatakan bahwa kinerja anggota (karyawan) merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi.

Menurut Mathis dan Jackson (2019) kinerja atau *performance* pada dasarnya adalah merupakan apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan.

Rivai (2015) mendefinisikan kinerja karyawan (anggota) sebagai suatu perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi hasil dari pekerjaannya yang sesuai dengan peran masing-masing dalam perusahaan.

Dari beberapa pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah tingkat pencapaian tugas dan tanggung jawab yang dilakukan oleh individu dalam suatu organisasi sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Kinerja mencerminkan efektivitas, efisiensi, dan kualitas hasil kerja pegawai dalam mendukung tujuan organisasi.

B. Faktor-Faktor Yang Menentukan Kinerja Anggota (Pegawai)

Menurut Kasmir (2016), beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja anggota (karyawan) dalam suatu organisasi adalah sebagai berikut:

1. Pengetahuan

Pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula juga sebaliknya.

2. Kemampuan dan Keahlian

Kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam suatu pekerjaan, semakin memiliki kemampuan dan keahlian, maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar.

3. Kepribadian

Kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya.

4. Rancangan Pekerjaan

Rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya.

5. Motivasi Kerja

Dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika memiliki dorongan yang kuat dari dalam/luar dirinya, maka karyawan akan terangsang untuk melakukan sesuatu dengan baik.

6. Kepemimpinan

Perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7. Budaya Organisasi

Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan yang mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum.

8. Kepuasan Kerja

Perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.

9. Lingkungan Kerja

Suasana atau kondisi lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

10. Loyalitas

Kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.

11. Disiplin Kerja

Usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu.

12. Komitmen

Kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

C. Tujuan dan Sasaran Kinerja Anggota (Pegawai)

Menurut Wibowo (2019), tujuan kinerja adalah untuk menyelaraskan harapan kinerja individu dengan tujuan organisasi. Keselarasan antara upaya pencapaian tujuan

individu dan tujuan organisasi akan menghasilkan kinerja yang optimal. Wibowo (2019) menyatakan bahwa terdapat beberapa tingkatan tujuan, antara lain:

1. *Corporate level* merupakan tingkatan dimana tujuan dihubungkan dengan maksud dan nilai-nilai dan rencana strategis dari organisasi secara menyeluruh untuk di capai.
2. *Senior manajement level* merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkat ini mendefinisikan kontribusi yang diharapkan dari tingkat manajemen senior untuk mencapai tujuan organisasi.
3. *Business-unit, functional atau departement level* merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkatan ini dihubungkan dengan tujuan organisasi, target dan proyek yang harus diselesaikan oleh unit bisnis, fungsi atau departemen.
4. *Team level* merupakan tingkatan dimana tujuan tingkat tim dihubungkan dengan maksud dan akuntabilitas tim, dan kontribusi yang diharapkan dari tim.
5. *Individual level* yaitu tingkatan dimana tujuan dihubungkan pada akuntabilitas pelaku, hasil utama, atau tugas pokok yang mencerminkan pekerjaan individual dan fokus pada hasil yang diharapkan untuk dicapai dan kontribusinya pada kinerja tim, departemen atau organisasi.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2018), tujuan pelaksanaan manajemen kinerja bagi karyawan adalah:

1. Membantu para karyawan untuk mengerti apa yang seharusnya mereka kerjakan dan mengapa hal tersebut dikerjakan serta memberikan kewenangan dalam mengambil keputusan.
2. Memberikan kesempatan bagi para karyawan untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan baru.

3. Mengenali rintangan-rintangan peningkatan kinerja dan kebutuhan sumber daya yang memadai.
4. Karyawan memperoleh pemahaman yang baik mengenai pekerjaan dan tanggung jawab kerja mereka

D. Penilaian Kinerja Anggota (Pegawai)

Menetapkan kinerja merupakan isu mendasar dalam pengukuran kinerja. Proses ini adalah langkah awal yang sangat penting dalam keseluruhan proses evaluasi kinerja. Hal ini melibatkan penentuan standar atau tolok ukur yang akan digunakan untuk menilai sejauh mana suatu pekerjaan atau tugas telah dicapai sesuai dengan harapan atau tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Tanpa penetapan kinerja yang jelas dan terukur, sulit untuk mengukur, mengelola, dan meningkatkan kinerja secara efektif. Dalam hal ini menurut As'ad (2018) yang menyatakan bahwa yang pertama kali diperlukan adalah ukuran mengenai sukses dan bagian-bagian mana yang dianggap penting sekali dalam suatu pekerjaan. Namun penentuan ukuran tentang sukses ini sangatlah sulit karena seringkali suatu pekerjaan sangat kompleks, sehingga sulit dalam menentukan ukuran output yang pasti. Sedangkan menurut Gomes (2018) yang menyatakan bahwa : Penilaian kinerja adalah “Suatu cara mengukur kontribusi-kontribusi dari individu-individu anggota organisasi kepada organisasinya”. Jadi, penilaian kinerja ini diperlukan untuk menentukan tingkat kontribusi individu terhadap organisasi. Penilaian kinerja memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam mereward kinerja sebelumnya dan

untuk memotivasi perbaikan kinerja individu pada waktu yang akan datang. Penilaian kinerja ini pada umumnya mencakup semua aspek dari pelaksanaan pekerjaan.

Menurut Gomes (2018) yang menyatakan bahwa terdapat 3 tipe kriteria penilaian kinerja, yaitu:

1. Penilaian kinerja berdasarkan hasil

Tipe kriteria ini merumuskan kinerja pekerjaan berdasarkan pencapaian tujuan organisasi atau hasil akhir. Praktek penetapan tujuan secara partisipatif merupakan sarana motivasi yang sangat strategis karena karyawan langsung terlibat dalam keputusan-keputusan perihal tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Para karyawan cenderung menerima tujuan-tujuan itu sebagai tujuan mereka sendiri, dan merasa lebih bertanggungjawab untuk dan selama pelaksanaan pencapaian tujuan-tujuan itu.

2. Penilaian kinerja berdasarkan perilaku

Tipe kriteria ini mengukur sarana pencapaian sasaran dan bukannya hasil akhir, dimana para karyawan bisa memberikan uraian yang tepat mengenai perilaku dalam partisipasi aktif pada pekerjaan.

3. Penilaian kinerja berdasarkan *judgment*

Ini merupakan tipe penilaian kinerja yang menilai berdasarkan perilaku yang spesifik.

E. Manfaat Penilaian Kinerja Anggota (Pegawai)

Anoraga (2019) menjelaskan bahwa kegunaan penilaian kinerja dapat dirinci sebagai berikut :

1. Perencanaan dan pengembangan karir

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir yaitu jalur karir tertentu yang harus diteliti.

2. Perbaikan prestasi kerja

Umpan balik pelaksanaan memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan perbaikan prestasi.

3. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

4. Keputusan-keputusan penempatan kerja

Promosi, transfer dan demosi didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya.

5. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Prestasi kerja yang buruk mungkin membutuhkan pelatihan, demikian juga prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

6. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing

Prestasi kerja yang buruk mungkin menunjukkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.

7. Ketidak akuratan informasional

Prestasi kerja yang buruk mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain dalam sistim informasi manajemen personalia.

8. Kesalahan-kesalahan disain pekerjaan

Prestasi kerja yang buruk mungkin merupakan tanda kesalahan dalam disain pekerjaan. Penilaian kinerja membantu mendiagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

9. Kesempatan kerja yang adil

Penilaian kinerja secara akurat dapat menjamin keputusan-keputusan penerapan internal diambil tanpa diskriminasi.

10. Tantangan-tantangan eksternal

Terkadang prestasi kerja dipengaruhi faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi keuangan, atau masalah-masalah pribadi lainnya. Penilaian kinerja akan mampu mendeteksi faktor-faktor eksternal tersebut dan memberi solusi pada pekerja.

F. Metode Penilaian Kinerja Anggota (Pegawai)

Menurut Notoatmojo (2018), terdapat beberapa metode penilaian prestasi kerja yang dapat dibagi menjadi dua kategori: metode penilaian yang berfokus pada kinerja masa lalu dan metode penilaian yang berfokus pada kinerja di masa mendatang.

1. Metode Penilaian Kinerja Berorientasikan Waktu Yang Lalu

- a. *Graphic Rating Scales*, dalam hal ini penilai melakukan penilaian subyektif terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari yang terendah sampai yang tertinggi dengan cara membandingkan antar hasil pekerjaan karyawan dengan kriteria yang telah ditentukan berdasarkan justifikasi penilai yang bersangkutan.

- b. *Check List*, dalam metode ini penilai hanya memilih pernyataan-pernyataan yang sudah tersedia, yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik-karakteristik karyawan.
- c. *Criticccidenal Incidents* atau peristiwa kritis, metode penilaian ini didasarkan pada catatan-catatan dari epimpinanninjau atau penilai karyawan yang bersangkutan. Laporan ini lebih menitik beratkan pada perilaku dan bukan pada sifat.
- d. Metode peninjauan lapangan, penilaian dilakukan dengan cara para penilai atau pimpinan melakukan terjun langsung ke lapangan untuk menilai prestasi kerja karyawan.
- e. Tes prestasi kerja, metode penilaian ini dilakukan dengan mengadakan tes tertulis kepada karyawan yang dinilai. Karena sesuatu yang ditanyakan dan jawaban dari karyawan ini dalam bentuk tertulis, dan tidak mencerminkan langsung prestasi seseorang, maka metode ini termasuk tidak langsung.
- f. Metode evaluasi kelompok, metode ini mengevaluasi prestasi kerja kelompok dan melakukan evaluasi terhadap kontribusi tiap individu dalam kelompok tersebut.

2. Metode Penilaian Kinerja Berorientasikan Waktu Yang Akan Datang.

- a. Penilaian sendiri (*self appraisal*), metode ini menekankan bahwa penilaian prestasi kerja karyawan yang dinilai oleh karyawan itu sendiri. Tujuan penilaian ini adalah untuk mengembangkan diri karyawan dalam melangkah pengembangan organisasi.

- b. Penilaian psikologis, metode penilaian ini dengan mengadakan wawancara mendalam, diskusi atau tes psikologi terhadap karyawan yang akan dinilai. Aspek-aspek yang dinilai antara lain : intelektual, emosi, motivasi, dan sebagainya dari karyawan yang bersangkutan
- c. Pendekatan *management by objectives* (MBO), metode penilaian ini ditentukan bersama-sama antara penilai atau pimpinan dengan karyawan yang dinilai. Mereka bersama-sama menentukan tujuan atau sasaran.

G. Bias Dalam Penilaian Kinerja Anggota (Pegawai)

Dalam melakukan penilaian, penilai sering kali gagal untuk tidak melibatkan emosi mereka, sehingga penilaian menjadi bias. Menurut Handoko (2020), beberapa bias umum yang terjadi dalam penilaian kinerja adalah:

1. *Hallo effect*

Hallo effect, terjadi bila pendapat pribadi penilai tentang karyawan mempengaruhi pengukuran prestasi kerja. Masalah ini paling mudah terjadi bila para penilai harus mengevaluasi teman sendiri.

2. Kesalahan kecenderungan terbesar

Kesalahan kecenderungan terpusat, terjadi karena banyak penilai yang tidak suka menilai para karyawan, sehingga penilaian prestasi kerja cenderung dibuat rata-rata. Pada formulir penilaian distorsi ini menyebabkan penilai menghindari penilaian-penilaian yang ekstrim dan menempatkan penilaian pada atau dekat dengan nilai tengah atau rata-rata.

3. Bisa terlalu lunak

Bisa, terlalu lunak dan terlalu keras, kesalahan terlalu lunak disebabkan oleh kecenderungan penilaian untuk terlalu mudah memberikan nilai baik dalam evaluasi prestasi kerja karyawan. Kesalahan terlalu berat disebabkan kecenderungan penilai untuk terlalu ketat dalam memberikan nilai baik dalam evaluasi prestasi kerja. Kedua kesalahan ini pada umumnya terjadi bila standar-standar penilaian prestasi kerja tidak jelas.

4. Prasangka pribadi

Prasangka pribadi terjadi karena faktor-faktor yang membentuk prasangka pribadi terhadap seseorang atau kelompok bisa mengubah penilaian. Sebab-sebab prasangka pribadi yang dapat mempengaruhi penilaian mencakup antara lain : Senioritas, Kesalahan agama dan Status sosial.

5. Pengaruh kesan terakhir

Pengaruh kesan terakhir, terjadi bila menggunakan ukuran-ukuran prestasi kerja yang subyektif, penilaian sangat dipengaruhi oleh kegiatan-kegiatan karyawan yang paling akhir. Kegiatan-kegiatan terakhir baik atau buruk cenderung lebih diingat oleh penilai.

F. Pedoman Penilaian Kinerja Anggota (Pegawai)

Notoatmojo (2018) mengemukakan bahwa dalam kehidupan suatu organisasi ada beberapa asumsi tentang perilaku manusia sebagai sumber daya manusia yang mendasari pentingnya penilaian prestasi kerja (kinerja) karyawan. Asumsi-asumsi tersebut antara lain sebagai berikut :

1. Setiap orang ingin memiliki peluang untuk mengembangkan kemampuan kerjanya sampai tingkat yang maksimal.
2. Setiap orang ingin mendapat penghargaan apabila ia dinilai melaksanakan tugas dengan baik.
3. Setiap orang ingin mengetahui secara pasti jenjang karir yang akan dicapai apabila dapat melaksanakan tugas dengan baik.
4. Setiap orang ingin mendapatkan perlakuan obyektif dan penilaian atas dasar prestasi kerjanya.
5. Setiap orang bersedia menerima tanggung jawab yang lebih besar.
6. Setiap orang pada umumnya tidak hanya melakukan kegiatan yang sifatnya rutin tanpa informasi.

Dijelaskan pula oleh Notoatmojo (2018) bahwa penilaian yang baik harus dapat menggambarkan tingkat keakuratan terukur. Agar penilaian mencapai tujuan ini terdapat tiga hal yang perlu diperhatikan sebagai berikut :

1. Penilaian harus berhubungan dengan pekerjaan. Sistem penilaian ini menilai perilaku atau kerja yang mendukung kegiatan perusahaan dimana karyawan itu bekerja.
2. Adanya standar pelaksanaan kerja (*performance standard*). Standar pelaksanaan yang dipakai untuk mengukur prestasi kerja yang berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan setiap pekerjaan. Alat ukur yang baik harus memenuhi sekurang-kurangnya dua kriteria yaitu validitas dan reliabilitas. Alat yang validitasnya tinggi apabila mampu mengukur apa yang harus diukur dan hasilnya konstan.

3. Praktis. Sistem penilaian harus mudah dipahami dan dimengerti serta digunakan baik oleh penilai maupun karyawan.

H. Indikator Kinerja Anggota (Pegawai)

Gomes (2018) menjelaskan bahwa terdapat beberapa indikator kinerja anggota (karyawan), antara lain sebagai berikut:

- a. Kualitas kerja (*quality of work*)
- b. Kuantitas kerja (*quantity of work*)
- c. Pengetahuan dan keterampilan mengenai pekerjaan (*Job Knowledge*)
- d. Kreatifitas (*creativiness*)
- e. Kesadaran berdisiplin (*dependability*)

2.2 Penelitian Terdahulu

1. Astuti dan Amalah (2018) melakukan penelitian dengan judul “*Effect of Work Discipline on employee performance in the Office of Public Appraisal Services Herly, Ariawan and Partners.*” Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Jasa Penilai Publik Herly Ariawan dan Rekan. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif asosiatif. Data diperoleh dengan menyebarkan kuesioner dengan menggunakan sampel jenuh kepada 30 orang pegawai Kantor Jasa Penilai Publik Herly Ariawan dan Rekan. Analisis data yang digunakan adalah persamaan regresi linier sederhana, korelasi sederhana, koefisien determinasi, dan uji signifikansi. Populasi sebanyak 30 responden dengan sampel sebanyak 30 responden. Hasil

penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Jasa Penilai Publik Herly Ariawan dan Rekan.

2. Iptian, et al (2020) melakukan penelitian dengan judul “*The Effect of Work Discipline and Compensation on Employee Performance.*” Tujuan ini enelitian ini untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Metodologi penelitian adalah ex-post facto dengan Pendekatan Kuantitatif. Responden dalam penelitian ini adalah 40 karyawan PT Tirta Kencana Tata Warna Bengkulu diambil dengan teknik total sampling. Metode analisis dalam penelitian menggunakan regresi berganda. Hasil penelitian adalah sebagai berikut: 1). disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, 2). Kompensasi memiliki dampak positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, 3). Disiplin kerja dan kompensasi secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan.
3. Jeffrey, I., dan Soleman, M. (2017) melakukan penelitian dengan judul “*The effect of work discipline, achievement motivation and career path toward employee performance of The National Resilience Institute of The Republic of Indonesia.*” Pada dasarnya kinerja organisasi yang optimal merupakan harapan Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia sebagai lembaga pemerintah non kementerian yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada presiden. Berdasarkan data primer dan sekunder dapat memfokuskan tiga faktor dominan yang mempengaruhi kinerja pegawai Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia tersebut adalah: disiplin kerja (X1), motivasi (X2) dan jalur karir (X3).

Desain penelitian menggunakan metode kuantitatif. Populasi berjumlah 610 dengan jumlah sampel menggunakan rumus Slovin sebanyak 242 responden. Data primer bersumber dari sebaran kuesioner kepada pegawai Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia dan sumber data sekunder dari studi literatur melalui berbagai buku, jurnal, dan artikel. Analisis data menggunakan analisis regresi berganda. Hasil yang ditemukan menyimpulkan bahwa disiplin kerja (X1), motivasi berprestasi (X2) dan jalur karir (X3) secara parsial dan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia.

4. Husain (2018) melakukan penelitian tentang “Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Danamon Tbk Cabang Bintaro”. Tujuan dari penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui disiplin kerja. Untuk mengetahui kinerja karyawan dan untuk mengetahui seberapa besar Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dan instansi yang menjadi obyek dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Bank Danamon Tbk Cabang Bintaro. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kuantitatif dengan teknik pengambilan sampel *proporsional random sampling*. Metode analisis data menggunakan deskriptif dan verifikatif dengan analisis regresi, determinasi, serta pengujian hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi pengaruh sebesar 60,8% sedangkan sisanya sebesar 39,2% dipengaruhi faktor lain. Pengujian hipotesis diperoleh $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($12,329 > 1,984$) hal itu konsisten dengan nilai *probability signification* $< 0,05$ dengan

demikian H_0 ditolak dan H_1 diterima artinya terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja Karyawan.

5. Kurbani (2018) melakukan penelitian tentang “Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Agro Massiv International Group”. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan mengetahui ada tidaknya Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Agro Massiv International Group. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Agro Massiv International Group sebanyak 233 orang karyawan. Sampel ditentukan dengan teknik *simple random sampling*, dengan responden sebanyak 69 orang karyawan. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier sederhana, koefisien korelasi, uji t (secara parsial). Hasil pembahasan diperoleh nilai uji t untuk variabel disiplin kerja diperoleh t hitung 4,231 dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ karena nilai probabilitas signifikan kurang dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial H_0 ada pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil koefisien korelasi sebesar 0,459 atau 45,9% dan sisanya 54,1% dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.
6. Azhari et al. (2021) melaksanakan penelitian dengan judul "Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan." Penelitian ini dilakukan di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Berau dengan maksud untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Sampel penelitian terdiri dari seluruh karyawan Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Temuan dari penelitian ini

mengkonfirmasi bahwa kepuasan kerja memiliki dampak terhadap kinerja karyawan.

7. Paparang et al. (2021) melaksanakan penelitian dengan judul "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Kantor PT. Post Indonesia di Manado." Penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisis dampak kepuasan kerja pada kinerja karyawan PT. Kantor Post Indonesia Cabang Manado. Sampel penelitian terdiri dari 52 orang karyawan PT. Kantor Post Indonesia Cabang Manado, yang dipilih melalui metode sampel jenuh. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil analisis data menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.
8. Adha et al. (2019) melaksanakan penelitian berjudul "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Perindustrian, Perdagangan Dan ESDM Kabupaten Pandeglang." Penelitian ini mengadopsi metode deskriptif korelasional dengan pendekatan kuantitatif. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran angket. Sampel penelitian menggunakan teknik sampel jenuh, yang berarti jumlah sampel sama dengan jumlah populasi, yaitu 65 karyawan Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan ESDM Kabupaten Pandeglang. Analisis data dilakukan dengan menggunakan Analisis Regresi Linier Berganda untuk mengevaluasi pengaruh kepuasan kerja pada kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan ESDM Kabupaten Pandeglang.

9. Hendrayana et al. (2021) melaksanakan penelitian dengan judul "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Komitmen Organisasi." Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak kepuasan kerja pada kinerja karyawan dengan adanya mediasi oleh komitmen organisasi di PT. Inti Dufree Promosindo di Denpasar. Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan PT. Inti Dufree Promosindo di Denpasar, yang berjumlah 86 orang. Sampel penelitian menggunakan sampel jenuh, yaitu dengan seluruh populasi 86 orang dijadikan sampel. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja juga berpengaruh signifikan pada komitmen organisasi. Komitmen organisasi juga memiliki pengaruh yang signifikan pada kinerja karyawan. Terdapat juga temuan bahwa komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
10. Egenius et al. (2020) melaksanakan penelitian dengan judul "*The Effect of Job Satisfaction on Employee Performance Through Loyalty at Credit Union (CU) Corporation of East Kutai District, East Kalimantan.*" Tujuan penelitian ini adalah 1) untuk menggambarkan Kepuasan Kerja, Loyalitas Karyawan, dan Kinerja Karyawan, 2) untuk menganalisis dampak Kepuasan Kerja pada Kinerja Karyawan, 3) untuk menganalisis dampak Kepuasan Kerja pada Loyalitas, 4) untuk menganalisis dampak Loyalitas pada Kinerja Karyawan, dan 5) untuk menganalisis dampak Kepuasan Kerja pada Kinerja Karyawan melalui Loyalitas sebagai Variabel Intervening di Koperasi Credit Union Kabupaten Kutai Timur Kalimantan Timur. Sampel penelitian terdiri dari 68 karyawan, dan metode

analisis yang digunakan adalah analisis jalur. Hasil analisis menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh secara signifikan pada Kinerja Karyawan. Kepuasan Kerja juga berpengaruh secara signifikan pada Loyalitas. Selain itu, Loyalitas juga berpengaruh secara signifikan pada Kinerja Karyawan. Kepuasan Kerja juga berpengaruh secara signifikan pada Kinerja Karyawan melalui Loyalitas. Selanjutnya, Loyalitas memoderasi pengaruh Kepuasan Kerja pada Kinerja Karyawan.

11. Lestari (2022) melakukan penelitian dengan judul *“The Effect Of Motivation, Communication And Job Satisfaction On Employee Performance.”* Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan apakah variabel motivasi, komunikasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Kaca Batu Rantau Prapat. Data penelitian ini diperoleh melalui kuesioner dan wawancara. Analisis yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif, analisis regresi linier berganda, uji validitas dan reliabilitas serta uji hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi, komunikasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
12. Kuncorowati (2023) melakukan penelitian dengan judul *“The effect of job satisfaction and employee loyalty on employee performance.”* Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan di Hotel Ros-In Yogyakarta. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan Hotel Ros-In. Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 50 responden. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik purposive sampling. Penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier

berganda dengan alat analisis SPSS. Berdasarkan hasil pengujian data menunjukkan bahwa: 1) Kepuasan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel Ros-In Yogyakarta. 2) Loyalitas karyawan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel Ros-In Yogyakarta. 3) Kepuasan kerja dan loyalitas karyawan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel Ros-In Yogyakarta.

13. Fauziek dan Yanua (2021) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Mediasi.” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Stres Kerja sebagai variabel mediasi. Subjek yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan pada PT. XYZ. PT. XYZ merupakan perusahaan di bidang real estate berskala multinasional. Jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini sebanyak 75 responden. Data yang diperoleh dilakukan dari hasil penyebaran kuesioner melalui google form dengan menggunakan teknik pengambilan sampel purposive sampling. Pengolahan data yang telah terkumpul dilakukan dengan program SmartPLS. Berdasarkan hasil analisis data, maka dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap Stres Kerja, dan Stres Kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Serta, Kepuasan Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Akan tetapi, Stres Kerja dapat memediasi pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.
14. Amalia dan Fakhri (2016) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Gramedia Asri Media

Cabang Emerald Bintaro”. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis deskriptif dan analisis regresi linier sederhana. Berdasarkan hasil uji hipotesis secara keseluruhan motivasi kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Gramedia Asri Media Cabang Emerald Bintaro. Berdasarkan koefisien determinasi, motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 68,06% dan sisanya 31,94% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini (Jurnal Computech & Bisnis, Vol.10, No.2, Desember 2016. ISSN 2442-4943)

15. Ghaffari, et. al. (2017) melakukan penelitian dengan judul *“The Influence of Motivation on Job Performance: A Case Study at Universiti Teknologi Malaysia”*. The population of this study was non-academic staff grade N17 at Universiti Teknologi Malaysia (UTM). The research instrument was a structured questionnaire. Total samples of 150 non-academic employees were chosen through a multi stage sampling. A Total of 108 questionnaires gathered and the analysis was done for 103 questionnaires. The mean score, correlation and multiple regression analyses were conducted through applying SPSS 22.0. Results: The analysis showed that the most significant motivational factor for job performance was responsibility, while fringe benefits was the second significant factor. (Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 11(4) March 2017, Pages: 92-99).
16. Suparman, et al. (2021) melakukan penelitian dengan judul *“Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan PT. Bekaert Indonesia karawang.”* Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dan menganalisis dampak motivasi

terhadap kinerja karyawan di PT Bekaert Indonesia Karawang. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan melibatkan 60 responden yang dipilih menggunakan teknik convenience sampling dari populasi karyawan PT Bekaert Indonesia Karawang. Data mengenai variabel motivasi dan kinerja karyawan diperoleh melalui kuesioner. Analisis penelitian ini mencakup teknik analisis deskriptif dan analisis verifikatif, termasuk regresi linear sederhana, koefisien korelasi dan determinasi, serta uji hipotesis menggunakan SPSS 25. Temuan dari penelitian ini mencerminkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

17. Priyatno, (2022) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Asuransi Jiwa Tugu Mandiri.” Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Asuransi Jiwa Tugu Mandiri. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh penulis didapat bahwa untuk hasil perhitungan dari koefisien korelasi diperoleh nilai sebesar $r = 0,833$, ini berarti bahwa hubungan antara motivasi dengan kinerja karyawan adalah positif dengan tingkat signifikansi sangat kuat.
18. Kuswati, (2020) melakukan penelitian dengan judul “*The Effect of Motivation on Employee Performance.*” Tujuan penelitian ini adalah untuk membuktikan secara empiris bahwa faktor motivasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai baik secara deskriptif maupun verifikatif. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dan metode survei dengan pengolahan dan analisis data kuantitatif melalui pendekatan statistik parametrik, perhitungannya menggunakan

alat program SPSS 16. Sedangkan parameter yang digunakan adalah motivasi dan kinerja pegawai berdasarkan persepsi responden dengan teknik pengambilan sampel dilakukan secara random sampling. Dari hasil penelitian diperoleh bahwa pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai cukup baik.

19. Pratama, (2020) melakukan penelitian dengan judul “*Effect of Motivation and Work Environment on Employee Performance in Work Unit Implementation on the Jakarta Metropolitan I National Road.*” Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Pelaksana Satuan Kerja Jalan Nasional Metropolitan Jakarta I. Metode yang digunakan adalah metode deskriptif dengan pendekatan asosiatif. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah proporsional random sampling dengan jumlah sampel sebanyak 60 responden. Alat analisis menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi, analisis koefisien korelasi, analisis koefisien determinasi dan uji hipotesis. Hasil penelitian ini adalah motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
20. Dharma, (2018) melakukan penelitian dengan judul “*The Effect of Work Motivation on The Employee Performance with Organization Citizenship Behavior as Intervening Variable at Bank Aceh Syariah.*” Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh motivasi dan *Organization Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Aceh Syariah Lhokseumawe. Penelitian itu dilakukan di Bank Aceh Syariah yang berlokasi di Lhokseumawe. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh anggota pegawai Bank Aceh Syariah Lhokseumawe (146 pegawai), sampel penelitian ini berjumlah 74 orang pegawai

di Bank Aceh Syariah Lhokseumawe. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan *Organization Citizenship Behavior* dan kinerja karyawan pada PT. Bank Aceh Syariah Lhokseumawe.

