

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Keberhasilan suatu perusahaan tidak lepas dari peningkatan sumber daya manusia (SDM) yang unggul dan berkualitas harus selalu dikelola dan ditekankan oleh instansi tersebut untuk dapat mencapai kinerja yang diharapkan. Pencapaian tujuan manajemen sumber daya manusia menunjukkan bagaimana seharusnya suatu perusahaan dalam melaksanakan, mendapatkan, mengembangkan, membina, mengevaluasi, mensejahterakan, sehingga bisa mencapai tujuan perusahaan. Agar sistem ini berjalan tentu dalam pengelolaannya harus diperhatikan beberapa aspek penting seperti semangat kerja, disiplin kerja, dan motivasi kerja (Wahid, 2016:303).

Menurut Marwansyah (2017:3), berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial.

Pengelolaan sumber daya manusia merupakan hal yang penting dalam pencapaian tujuan, umumnya pemimpin perusahaan mengharapkan peningkatan kinerja yang baik dari masing-masing karyawan dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan sebuah perusahaan, tidak ada pilihan lain bagi suatu perusahaan untuk selalu berusaha merebut kemenangan dalam

setiap persaingan usaha. Salah satu cara memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas melalui upaya-upaya penilaian kinerja karyawan. Jadi, sumber daya manusia diharapkan melalui keterampilan, perilaku dan sikap dapat mencapai kinerja yang dibutuhkan dalam organisasi (Cania, 2016). Sumber daya manusia (SDM) pada hakekatnya merupakan salah satu modal yang berperan penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Sumber daya manusia adalah asset perusahaan yang harus dirawat. Pemberdayaan sumber daya manusia yang di kelola secara teratur dan sistematis akan menghasilkan kualitas sumber daya manusia yang mumpuni dan kompetitif. SDM berupa manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi itu (Bintoro dan Daryanto (2017:15).

Kinerja menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah sesuatu yang ingin dicapai, prestasi yang dilihat, atau kemampuan kerja. Jadi, kinerja memang sangat diperlukan perusahaan guna mencapai tujuan yang diinginkan dengan SDM yang berkualitas. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2016). Proses ini lebih mengacu pada prinsip manajemen berdasarkan sasaran daripada manajemen berdasarkan perintah. Istilah kinerja berasal dari kata *performance* yang artinya hasil kerja atau prestasi kerja. Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen (Abdurrahman, 2019).

Sinambela (2019), menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil atau prestasi kerja karyawan yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan oleh pihak organisasi. Organisasi yang baik adalah organisasi yang berusaha mampu meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya, karena hal tersebut merupakan faktor kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan. Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak normal.

Kinerja karyawan yang tinggi sangatlah diperlukan dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan (Sinambela 2019). Dengan kinerja yang tinggi karyawan akan berusaha sebaik mungkin untuk mengatasi persaingan yang ketat dengan pekerjaannya, sebaliknya dengan kinerja yang rendah akan mudah menyerah terhadap keadaan bila mendapatkan kesulitan dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Oleh karena perusahaan, perusahaan dituntut untuk dapat unggul dalam bersaing dan tetap bertahan. Hal ini seringkali menuntut perusahaan untuk melakukan perubahan dalam perusahaan itu sendiri. Kinerja merupakan suatu hasil yang telah dicapai oleh setiap individu atau kelompok. Dengan meningkatnya tingkat kinerja maka akan mendapatkan suatu tujuan yang diinginkan dengan baik, maka karyawan sebagai sumber daya manusia yang potensial harus dapat menghasilkan kinerja yang baik.

Salah satu permasalahan yang menyebabkan belum tercapainya kinerja karyawan yaitu kurangnya tanggung jawab pada kemampuan apa yang dimiliki untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya. Kesulitan dalam mencapai target diakibatkan karena karyawan kurang adanya inisiatif dalam mengatasi hambatan yang ada dan tidak memiliki rasa percaya diri dalam memberikan solusi atau saran. Selain itu perusahaan juga sering menghadapi kurangnya target penjualan yang tidak mampu dicapai oleh karyawan, Kinerja yang stabil dapat dicapai apabila perusahaan memiliki karyawan yang berkualitas tinggi dalam menjalankan tugasnya (Neher & Maley, 2020).

Adapun data penjualan dan target air mineral berupa aqua pada PT. Tirta Investama Aqua Mambal Badung dari tahun 2017-2021 mengalami fluktuasi sebagaimana Tabel 1.1 berikut.

**Tabel 1.1**  
**Data penjualan dan target air mineral berupa aqua pada PT. Tirta Investama Aqua Mambal Badung Tahun 2017-2021**

NO	TAHUN	PENJUALAN (Rp)	PERSENTASE (%)
1	2017	639.961.725	-
2	2018	658.872.810	2.87
3	2019	781.485.650	15.69
4	2020	615.185.970	-27.03
5	2021	595.225.570	-3.35
<b>Total</b>		<b>3.290.731.725</b>	<b>-11.83</b>
<b>Rata-rata</b>		<b>658.146.345</b>	<b>-2.37</b>

Sumber : PT. Tirta Investama Aqua Mambal Badung, 2021

Berdasarkan Tabel 1.1 diketahui bahwa penjualan pada PT. Tirta Investama Aqua Mambal Badung berfluktuasi selama 5 tahun terakhir dengan rata-rata penurunan sebesar 2,37%. Hal tersebut menunjukkan bahwa penjualan Air Mineral berupa Aqua Pada PT. Tirta Investama Aqua Mambal Badung tersebut tidak stabil dalam mencapai target yang dihadapi.

PT. Tirta Investama merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang produksi dan penjualan air minum dalam kemasan (AMDK) yang berlokasi di Jalan Raya Mambal, Abiansemal, Kabupaten Badung. PT. Tirta Investama di Mambal didirikan karena melihat meningkatnya kesadaran dan kepedulian masyarakat terhadap air minum yang higienis dan layak konsumsi, hal ini sangat berpengaruh terhadap tumbuhnya industri AMDK. PT. Tirta Investama di Mambal memproduksi air minum dalam berbagai macam kemasan seperti galon, botol plastik, dan cup/gelas. Untuk tetap menjaga eksistensi PT. Tirta Investama dan tetap dapat memberikan produk dengan kualitas yang baik, tentu dibutuhkan karyawan yang mampu mewujudkan produk sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan. Tetapi saat ini, PT. Tirta Investama terlihat mengalami permasalahan mengenai kinerja karyawan yang dirasa masih rendah, yang terlihat dari data produksi yang belum mencapai target yang ditetapkan.

Menurut (Hasibuan, 2019), menyatakan semangat kerja merupakan suatu hal yang amat penting yang perlu mendapat perhatian dari pimpinan organisasi, agar tujuan yang diinginkan tercapai. Semangat kerja adalah refleksi dari sikap

pribadi atau sikap kelompok terhadap kerja dan kerjasama. Apabila pekerja tampak merasa senang, optimis mengenai kegiatan, dan tugas, serta ramah satu sama lain, maka karyawan itu dikatakan mempunyai semangat kerja yang tinggi. Semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Menurut Leighton dalam Moekijat (2016:131) “semangat kerja merupakan kemampuan sekelompok orang untuk berkerja sama dengan giat dan konsekuen dalam mengejar tujuan bersama”. Adapun menurut Busro (2018:327), mengartikan semangat kerja adalah kekuatan-kekuatan psikologis yang bersifat positif dan beraneka ragam yang mampu meningkatkan unjuk kerja karyawan yang pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja karyawan. Semangat kerja dapat diartikan juga sebagai suatu suasana kerja yang terdapat di dalam suatu organisasi yang menunjukkan rasa kegairahan di dalam melaksanakan pekerjaan dan mendorong karyawan untuk bekerja secara lebih baik dan lebih produktif.

Selanjutnya menurut Nitisemito (2020), menjelaskan semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat dengan jalan memperkecil kekeliruan dalam pekerjaan, mempertebal rasa tanggung jawab, serta dapat menyelesaikan tugas dengan waktu yang telah ditetapkan. Hal sejalan dikemukakan oleh Hasibuan (2019), bahwa semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Selain itu, semangat kerja juga dapat diartikan sebagai suatu iklim atau suasana kerja yang terdapat

di dalam suatu organisasi yang menunjukkan rasa semangat didalam melaksanakan pekerjaan dan mendorong seseorang untuk bekerja secara lebih baik dan lebih produktif. Jadi untuk mengetahui tinggi rendahnya semangat kerja pegawai suatu organisasi adalah melalui ketidakhadiran pegawai, kerjasama, tanggung jawab, kegairahan dan hubungan yang harmonis. Semangat kerja adalah bentuk dari sikap seseorang dalam melakukan pekerjaan dengan kemauan dan kesenangan sehingga segala pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih baik. Fenomena lain yang ditemukan adalah kurangnya aktivitas dari sikap dan perilaku oleh karyawan pada saat menjalankan tugas masing-masing yang diberikan, serta perlu adanya peningkatan kesadaran dan kemampuan dasar kerjanya.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa semangat kerja merupakan suatu kondisi keinginan dan kesungguhan seseorang dalam mengerjakan pekerjaannya, mempunyai kemampuan atau kemauan dari setiap individu atau sekelompok orang untuk saling bekerja sama dengan giat dan disiplin serta penuh rasa tanggung jawab disertai kesukarelaan dan kesediaannya untuk mencapai tujuan organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Ekhsan., dkk (2022) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara semangat kerja dengan kinerja karyawan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nasution (2019) menyatakan bahwa semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Kaunang., dkk (2018) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan semangat kerja

memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Aziz., dkk (2017) menunjukkan bahwa kemampuan kerja, semangat kerja, dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan pengaruh sebesar 50,9%, sisanya 49,1% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model ini. Dan penelitian Farkhani (2022) mendapatkan hasil penelitian bahwa semangat kerja tidak berpengaruh signifikan atau berdampak negatif pada kinerja karyawan.

Menurut Hasibuan (dalam Nuraini 2018), menyatakan disiplin kerja merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya, jadi dia akan mematuhi semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan. Menurut Siagian (dalam Nuraini 2016), Disiplin kerja merupakan sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang 29 berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankan dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Menurut Hasibuan dalam Sinambela (2016:335) “Disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur, tekun secara terus-menerus dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan”. Afandi (2016:1) berpendapat bahwa disiplin kerja adalah suatu tata tertib atau peraturan yang dibuat oleh manajemen suatu organisasi, disahkan oleh dewan komisaris atau pemilik

modal, disepakati oleh serikat pekerja dan diketahui oleh Dinas Tenaga Kerja seterusnya orang-orang yang tergabung dalam organisasi tunduk pada tata tertib yang ada dengan rasa senang hati, sehingga tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, keteraturan, dan ketertiban. Fenomena permasalahan yang berkaitan dengan disiplin kerja antara lain dimana disiplin kerja salah satunya bisa dilihat dari ketaatan bawahan terhadap atasan. Dimana ada beberapa karyawan berperilaku tidak sesuai dengan yang diharapkan sehingga karyawan tersebut sering memperoleh teguran dan ada beberapa karyawan yang lebih memilih tidak masuk kerja jika ada kegiatan pribadi.

Penelitian yang dilakukan oleh Sadat., dkk (2018) mengemukakan bahwa terdapat pengaruh secara simultan pada variabel disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Afandi dan Bhari (2020) menunjukkan bahwa secara parsial disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu penelitian menurut Prasetyo dan Marlina (2019) mengemukakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel disiplin kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Suriati (2017) menyatakan bahwa dimana variabel disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana probabilitas lebih besar dari sig ( $0,514 > 0,05$ ). Dan penelitian yang dilakukan oleh Sumbang., dkk (2016) menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki dampak negatif dan tidak signifikan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

Fenomena lain dengan adanya peningkatan dan penurunan aktivitas tingkat absensi karyawan utamanya disebabkan pada setiap agen-agen target penjualan Aqua yang tidak stabil dalam pencapaiannya di wilayah Kabupaten Badung.

Adapun data tingkat absensi karyawan pada PT. Tirta Investama Aqua Mambal Badung bulan januari – desember tahun 2020 sebagaimana tabel 1.2 berikut.

**Tabel 1.2**  
**Data absensi karyawan pada PT. Tirta Investama Aqua Mambal Badung**  
**Bulan Januari-Desember 2020**

NO	BULAN	JUMLAH KARYAWAN	JHK (HARI)	JUMLAH ABSENSI	TINGKAT ABSENSI (%)
1	Januari	53	25	8	3,7%
2	Februari	53	24	5	2,2%
3	Maret	53	24	6	2,7%
4	April	53	25	7	3,3%
5	Mei	53	24	4	1,8%
6	Juni	53	26	7	3,4%
7	Juli	53	26	7	3,4%
8	Agustus	53	25	3	1,4%
9	September	53	24	8	3,6%
10	Oktober	53	24	4	1,8%
11	November	53	25	4	1,8%
12	Desember	53	25	9	4,2%

Sumber: PT. Tirta Investama Aqua Mambal, 2020

Menurut Umar (2000:161) perhitungan tingkat absensi pegawai dapat diperoleh dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Tingkat absensi} = \frac{\text{Jumlah Absensi} \times 100\%}{\text{JK} \times \text{JHK}}$$

Berdasarkan Tabel 1.2 diketahui bahwa tingkat absensi karyawan tertinggi terjadi pada bulan Desember 2020 yaitu 4,2% dan tingkat absensi karyawan terendah terjadi pada bulan Agustus 2020 yaitu 1,8%

Menurut Hasibuan (2017), mengemukakan bahwa motivasi berasal dari kata Latin "movere" yang berarti dorongan atau pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar seseorang mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Menurut Hasibuan (2015), menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal.

Martoyo (2020), mendefinisikan motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja atau pendorong semangat kerja. Motivasi kerja juga dapat memberikan energi yang menggerakkan segala potensi yang ada, menciptakan keinginan yang tinggi dan luhur, serta meningkatkan kebersamaan dalam mencapai tujuan organisasi dengan kata lain motivasi kerja menurut pengertian tersebut merupakan suatu kondisi yang

berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Hafidzi., dkk (2019 : 52) menyatakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mampu bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegritas dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi adalah suatu yang pokok yang menjadikan dorongan bagi seseorang untuk bekerja. Fenomena lain yang ada pada motivasi kerja adalah sebagian besar karyawan belum mencapai kepuasan dalam bekerja sama, dikarenakan kurangnya motivasi penggerak antar karyawan, dan sikap mental yang menurun berakibat kondisi dan energi sangat turun drastis. Hal ini mampu mengairahkan kerja seseorang dalam bekerja sama dalam mencapai tujuan yang menjadi motivasi kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Nurhaedah., dkk (2018) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurjaya (2021) diketahui bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Prayogi dan Nusidin (2018) diketahui bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Tanjung dan Manalu (2019) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai  $t$  hitung  $(0,039) < t$  tabel  $(2,028)$  dan nilai signifikan  $0,969 > 0,05$ . Dan adapun penelitian dengan Nurrusyifa (2018)

menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan fenomena-fenomena yang ditemukan pada penelitian terdahulu tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul “Pengaruh Semangat Kerja, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tirta Investama Aqua Mambal Badung”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

- 1) Apakah semangat kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Tirta Investama AQUA Mambal Badung?
- 2) Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Tirta Investama AQUA Mambal Badung?
- 3) Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Tirta Investama AQUA Mambal Badung?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Suatu penelitian dilakukan tentunya memiliki tujuan. Adapun tujuan yang dilakukan penelitian adalah:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh semangat kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Tirta Investama AQUA Mambal Badung.

- 2) Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Tirta Investama AQUA Mambal Badung.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Tirta Investama AQUA Mambal Badung.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Secara manfaat, besar harapan penulis agar hasil yang diperoleh dalam penelitian ini, dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

##### 1) Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan mengenai tentang perhatian dan pimpinan yang pro dan positif bagi perusahaan dengan adanya semangat kerja, disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja.

##### 2) Manfaat Praktis

Bagi pihak ketenagakerjaan pada PT. Tirta Investama Aqua Mambal Badung, penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai referensi, serta bermanfaat bagi di bangku kuliah guna memenuhi salah satu syarat dalam meraih gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mahasaraswati Denpasar, yang berhubungan dengan semangat kerja, disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja.

##### a) Bagi Mahasiswa

Dalam hasil penelitian ini mahasiswa diharapkan dapat memperkuat pemahaman mengenai pengaruh semangat kerja, disiplin kerja, dan

motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Wanita. Serta mendapatkan pengalaman dalam mengaplikasikan teori yang diperoleh dalam perkuliahan dengan keadaan sesungguhnya terjadi dilapangan.

b) Bagi Perusahaan

Dapat memberikan masukan atau pertimbangan – pertimbangan bagi PT. Tirta Investama Aqua dalam rangka Menyusun strategi untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan, sehingga bisa meningkatkan laba dan target perusahaan.

c) Bagi Fakultas dan Universitas

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah acuan referensi dan bahan baan pada perpustakaan yang nantinya dapat dipakai literatur bagi mahasiswa fakultas ekonomi dan bisnis.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 *Goal Setting Theory* ( Teori Penetapan Tujuan )

*Goal setting theory* yang dikembangkan oleh *Locke* sejak 1968 telah mulai menarik minat dalam berbagai masalah dan isu organisasi. Menurut *goal setting theory*, individu memiliki beberapa tujuan, memilih tujuan, dan mereka termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut (Srimindarti, 2012). Teori ini mengasumsikan bahwa faktor utama yang memengaruhi pilihan yang dibuat individu adalah tujuan yang mereka miliki. *Goal setting theory* telah menunjukkan adanya pengaruh signifikan dalam perumusan tujuan (Arsanti, 2009). Kekhususan dan kesulitan merupakan atribut dari penetapan tujuan. Umumnya, semakin sulit dan spesifik tujuan yang ditetapkan, semakin tinggi tingkat prestasi yang akan dihasilkan.

Salah satu karakteristik dari *goal setting* adalah tingkat kesulitan tujuan. Tingkat kesulitan tujuan yang berbeda akan memberikan motivasi yang berbeda bagi individu untuk mencapai kinerja tertentu. Tingkat kesulitan tujuan yang rendah akan membuat individu memandang bahwa tujuan sebagai pencapaian rutin yang mudah dicapai sehingga akan menurunkan motivasi individu untuk berkreaitivitas dan mengembangkan kemampuannya. Sedangkan pada tingkat kesulitan tujuan yang lebih tinggi tetapi mungkin untuk dicapai, individu akan termotivasi untuk berfikir cara pencapaian tujuan tersebut. Proses ini akan menjadi sarana berkembangnya kreatifitas

dan kemampuan individu untuk mencapai tujuan tersebut (Ginting dan Ariani dalam Matana, 2017: 11).

Goal setting theory atau teori penetapan tujuan adalah proses kognitif membangun tujuan dan merupakan determinan perilaku. Prinsip dasar *goal setting theory* adalah *goals dan intentions*, yang keduanya merupakan penanggung jawab untuk *human behavior*. Dalam studi mengenai goal setting, goal menunjukkan pencapaian standar khusus dari suatu keahlian terhadap tugas dalam Batasan waktu tertentu. *Harder goal* akan dapat tercapai bila ada usaha dan perhatian yang lebih besar dan membutuhkan lebih banyak knowledge dan skill daripada *easy goal*. Mengacu pada Locke's model (Arsanti, 2009), goal setting theory atau teori penetapan tujuan mempunyai empat mekanisme dalam memotivasi individu untuk mencapai kinerja.

Pertama, penetapan tujuan dapat mengarahkan perhatian individu untuk lebih fokus pada pencapaian tujuan tersebut. Kedua, tujuan dapat membantu mengatur usaha yang diberikan oleh individu untuk mencapai tujuan. Ketiga, adanya tujuan dapat meningkatkan ketekunan individu dalam mencapai tujuan tersebut. Keempat, tujuan membantu individu untuk menetapkan strategi dan melakukan tindakan sesuai yang direncanakan. Dendandemikian, dengan adanya penetapan tujuan dapat meningkatkan kinerja individu yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Komitmen harus ada dalam goal setting. Komitmen terhadap goal nampak secara langsung dan tidak langsung berpengaruh pada *performance*.

Bila *person's goal* tinggi, maka *high commitment* akan membawa pada *higher performance* dibandingkan ketika *low commitment*. Tetapi, bila goals rendah, *high commitment* membatasi *performance*. Ginting dan Ariani dalam Matana (2017:11) menyatakan bahwa goal commitment berdampak pada proses goal setting yang akan berkurang bila ada goal conflict. *Goal commitment* berhubungan positif dengan *goal directed behavior*, dan *goal directed behavior* berhubungan positif dengan *performance*.

### 2.1.2 Semangat Kerja

#### 1) Pengertian *Employee Morale* (Semangat Kerja)

Menurut Nurjannah., dkk (2018) semangat kerja merupakan hal yang sangat penting dalam setiap usaha kerja sama sekelompok orang dalam suatu organisasi, semangat kerja yang tinggi akan menghasilkan produktivitas kerja yang tinggi dan mempermudah perusahaan/instansi dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Purwanto (Saputra, 2015) semangat kerja merupakan sesuatu yang membuat orang-orang senang mengabdikan kepada pekerjaannya, dimana kepuasan kerja dan hubungan-hubungan kekeluargaan yang menyenangkan menjadi bagian daripadanya. Menurut Maier (1995) seseorang yang memiliki semangat kerja tinggi mempunyai alasan tersendiri untuk bekerja yaitu benar-benar menginginkannya. Selanjutnya, menurut Nitisemito (2018) semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat dengan jalan memperkecil kekeliruan dalam pekerjaan, mempertebal rasa tanggung

jawab, serta dapat menyelesaikan tugas dengan waktu yang telah ditetapkan.

Hal sejalan dikemukakan oleh Hasibuan (2010) bahwa semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Selain itu, semangat kerja juga dapat diartikan sebagai suatu iklim atau suasana kerja yang terdapat di dalam suatu organisasi yang menunjukkan rasa semangat didalam melaksanakan pekerjaan dan mendorong seseorang untuk bekerja secara lebih baik dan lebih produktif. Menurut Lawrence (Kalpina & Javed, 2015) semangat kerja karyawan merupakan penggambaran emosi, kepuasan, dan sikap keseluruhan terhadap tempat kerja. Produktivitas berhubungan langsung dengan semangat.

Hal ini dikarenakan sangat penting bagi keberhasilan suatu usaha. Semangat kerja sangat mempengaruhi produktivitas dan potensial kerja pegawai di suatu instansi. Semangat kerja yang optimal harus didukung dengan motivasi kerja pegawai secara maksimal. Semangat kerja menurut McFadzen dan McFadzean (Hardy, 2019) adalah sejauh mana seorang karyawan menunjukkan keadaan psikologis yang positif atau termotivasi. Semangat kerja dapat memanifestasikan dirinya sebagai kebanggaan dalam organisasi dan tujuannya, keyakinan pada kepemimpinannya, dan rasa berbagi tujuan dan kesetiaan kepada orang lain dalam organisasi. Menurut Kusuma (2016) semangat kerja karyawan terkadang dianggap

sepele oleh pemimpin perusahaan, akan tetapi semangat kerja karyawan sangatlah penting dalam diri setiap karyawan, apabila setiap karyawan mempunyai semangat kerja yang tinggi setiap karyawan akan mengeluarkan semua kemampuannya untuk menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya sehingga kinerja karyawan juga akan menjadi lebih baik serta dapat menyelesaikan tugas dengan cepat, baik dan hasilnya memuaskan untuk instansi ataupun perusahaan.

Menurut Hardy (2009) semangat yang tinggi dapat dideskripsikan sebagai perasaan afektif positif yang terkait dengan energi, kegembiraan, semangat, keamanan, kebahagiaan dan keceriaan bersama dengan unsur antisipasi positif dari pekerjaan atau tantangannya. Semangat yang rendah adalah keadaan afektif negatif yang ditandai oleh depresi, kelesuan, dan kelelahan.

Berdasarkan uraian beberapa pengertian dari para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa Semangat Kerja merupakan suatu hal yang sangat penting dalam setiap usaha kerja sama sekelompok orang dalam suatu organisasi, serta kondisi mental yang berpengaruh terhadap usaha untuk melakukan pekerjaan secara lebih giat dan bertanggung jawab. Maka demikian semangat kerja yang tinggi setiap karyawan akan mengeluarkan semua kemampuannya untuk menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya sehingga kinerja karyawan juga akan menjadi lebih baik dan membawa dampak positif serta dapat menyelesaikan tugas

dengan cepat, baik dan hasilnya memuaskan untuk instansi ataupun perusahaan.

1) Aspek-aspek *Employee Morale* (Semangat Kerja)

Menurut Hardy (2009) employee morale memiliki 3 aspek yaitu:

a) Afektif (Affective)

Tema-tema utama dari afektif yaitu merasa dihargai dan dianggap serius, harga diri, dukungan dan komunikasi. Adapun contoh dari afektif yang tinggi pada karyawan yaitu individu mendapat pengakuan setelah menyelesaikan tugasnya dengan baik atau dilibatkan dan dimintai pendapat dalam rapat organisasi. Kemudian, afektif yang rendah yaitu individu merasa tidak adil apabila hasil kerjanya di kritik atau tidak dipuji sesuai dengan harapannya.

b) Tujuan masa depan (Future/goals)

Tema-tema utama dari tujuan masa depan yaitu pandangan masa depan dan kemajuan (progres). Kemudian contoh dari tujuan masa depan yang tinggi adalah karyawan atau individu memiliki ketertarikan dan kejelasan terkait pandangan masa depan. Selain itu, contoh dari tujuan masa depan yang rendah yaitu karyawan atau individu merasa tidak mengalami kemajuan atau merasa gagal dalam mencapai targetnya maupun target organisasi.

c) Interpersonal

Tema-tema utama dari interpersonal yaitu pengaruh orang lain dan hubungan dengan orang lain. Adapun pengaruh orang lain

didapatkan dari kontribusi, kerja sama, perasaan bangga, dan pekerjaan yang menarik. Kemudian, hubungan dengan orang lain didapatkan dari kohesi, atmosfir organisasi yang baik, dan menolong orang lain. Selain itu, contoh dari interpersonal yang tinggi yaitu individu memiliki hubungan yang baik antara rekan kerja dengan memberikan bantuan dan dukungan dalam menyelesaikan tugas. Selanjutnya, interpersonal yang rendah yaitu adanya lingkungan kerja yang tidak ramah, serta adanya rekan kerja yang tidak kooperatif. Berdasarkan dari penjelasan diatas, dapat diketahui bahwa aspek-aspek dari employee morale (semangat kerja) adalah afektif (*affective*), tujuan masa depan (*future/goals*), dan interpersonal.

## 2) Faktor – Faktor yang Mempengaruhi *Employee Morale* (Semangat Kerja)

Faktor yang mempengaruhi *Employee Morale* (Semangat Kerja) yaitu sebagai berikut :

- a) Minat seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukan
- b) Seseorang yang berminat dalam mengerjakan pekerjaannya akan dapat meningkatkan semangat kerja.
- c) Gaji atau upah Gaji atau upah yang tinggi akan meningkatkan semangat kerja seseorang.
- d) Status sosial pekerjaan
- e) Pekerjaan yang memiliki status sosial yang tinggi dan memberi posisi yang tinggi dapat menjadi faktor penentu semangat kerja.

- f) Suasana kerja atau hubungan dalam pekerjaan
- g) Penerimaan dan penghargaan dapat meningkatkan semangat kerja.
- h) Tujuan pekerjaan
- i) Tujuan pekerjaan yang mulia dapat mendorong semangat kerja seseorang.

Berdasarkan hasil pemaparan diatas diketahui bahwa faktor yang mempengaruhi *employee morale* (semangat kerja) yaitu minat seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukan, gaji atau upah, status sosial pekerjaan, suasana kerja atau hubungan dalam pekerjaan, dan tujuan pekerjaan.

### 3) Tanda - Tanda Menurunnya Semangat Kerja

Nurmansyah (2011:152) mengemukakan beberapa pertanda yang dapat dilihat dari penurunannya semangat kerja adalah sebagai berikut:

- a) Menurunnya produktivitas kerja

Menurutnya produktivitas dapat dilihat dari hasil pekerjaan karyawan yang menurun, seperti jumlah barang yang dihasilkan, jumlah jam kerja efektif, atau menurunnya kualitas pelayanan kepada pelanggan.

- b) Tingkat absensi karyawan yang tinggi

Seringnya karyawan absen menunjukkan semangat kerja yang rendah dan malas untuk datang ke kantor.

- c) Tingkat kerusakan peralatan yang tinggi

Karyawan yang kurang bersemangat kerja menyebabkan sering terjadi kecerobohan, sehingga potensi terjadinya kerusakan peralatan 15 juga tinggi.

d) Tingkat perputaran karyawan yang tinggi

Semangat kerja yang rendah sering mendorong karyawan untuk minta berhenti atau diberhentikan akibat kesalahan fatal yang dilakukannya.

e) Tingkat kerusakan produksi yang tinggi

Karyawan yang semangat kerjanya rendah cenderung kurang memperhatikan prosedur kerja yang benar, sehingga seringkali terjadi cacat produksi atau cacat jasa dalam melakukan pekerjaannya.

f) Adanya kegelisahan di dalam organisasi

Kebijakan yang dirasakan kurang tepat, perlakuan yang kurang adil, seingkali menjadi isu kegelisahan pada diri karyawan yang menjadi pembicaraan.

g) Tuntutan karyawan makin sering

Akibat kegelisahan yang terakumulatif, sering menimbulkan tuntutan-tuntutan dari karyawan kepada manajer dalam rangka penyelesaian kegelisahan tersebut.

h) Pemogokan

Dampak akhir dari kegagalan manajemen menyelesaikan kegelisahan yang terjadi adalah pemogokan kerja yang dilakukan karyawannya.

4) Cara Memperbaiki Semangat Kerja

Metode pendekatan untuk memperbaiki semangat kerja karyawan dapat dilakukan dengan berbagai macam cara, tergantung dari indikator semangat kerja apa yang menjadi masalah di perusahaan. Nurmasyah

(2011:154-155) memberikan beberapa panduan perbaikan semangat kerja sebagai berikut:

- a) Mengkaji ulang seluruh pekerjaan atau jabatan yang ada dalam perusahaan, dengan membuat struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
  - b) Mendesain ulang seluruh pekerjaan sesuai dengan unsur-unsur perilaku seperti adanya otonomi, variasi kerja, identifikasi tugas, dan umpan balik dari karyawan.
  - c) Komunikasi dari hati kehati.
  - d) Meminta saran dari karyawan untuk kemajuan perusahaan.
  - e) kreatifitas.
  - f) Pelatihan dan pengembangan karyawan.
  - g) Menyediakan pekerjaan yang menarik dan menantang.
- 5) Indikator – Indikator Semangat Kerja

Menurut Agustini (2011:64) semangat kerja merupakan gabungan dari kondisi fisik, sikap, dan perasaan karyawan. Variabel semangat kerja dapat diketahui dari indikator dibawah ini, yaitu :

- a) Disiplin

Usaha untuk menciptakan disiplin selain melalui tata tertib atas peraturan yang jelas juga harus ada penjabaran tugas dan wewenang yang jelas. Disiplin diukur dengan melihat kepatuhan pegawai pada PT. Tirta Investama Aqua Mambal Badung.

- b) Kerja sama

Kerja sama dapat dilihat dari kesediaan pegawai pada PT. Tirta Investama Aqua Mambal Badung untuk bekerja sama dengan rekan sekerja maupun dengan atasan untuk mencapai tujuan bersama.

c) Kepuasan kerja

Kepuasan kerja berhubungan dengan sikap pegawai pada PT. Tirta Investama Aqua Mambal Badung terhadap pekerjaannya, situasi kerja, serta kerja sama antara pimpinan dan sesama pegawai.

d) Tanggung jawab

Tanggung jawab merupakan kesanggupan pegawai pada PT. Tirta Investama Aqua Mambal Badung dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan dengan sebaik-baiknya dan tepat waktunya serta berani menanggung resiko atas tindakan yang diambil.

### 2.1.3 Disiplin Kerja

1) Pengertian Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan (2016) kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin adalah sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku perorangan, kelompok, atau masyarakat, yang berupa ketaatan (*obedience*) terhadap peraturan yang ditetapkan pemerintah atau etik, norma, dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk tujuan tertentu. Disiplin dapat pula diartikan sebagai pengendalian diri agar tidak melakukan sesuatu yang bertentangan dengan falsafah suatu bangsa/Negara (Sulistiyanti, 2011). Definisi kerja menurut

Supriyadi (2003) adalah beban, kewajiban, sumber penghasilan, kesenangan, gengsi, aktualisasi diri, dan lain lain. Pendapat lain dari *Brown* (dalam Anoraga, 1998) mengatakan bahwa kerja merupakan penggunaan proses mental dan fisik dalam mencapai beberapa tujuan yang produktif.

Menurut Hasibuan (2016) kedisiplinan kerja diartikan bilamana karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaan dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Pada hakikatnya, pendisiplinan merupakan tindakan yang dilakukan karyawan dengan bersikap tanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan, menekankan timbulnya masalah sekecil mungkin, dan mencegah berkembangnya kesalahan yang mungkin terjadi. Anoraga (2009) mendefinisikan disiplin kerja adalah sikap kejiwaan seseorang atau kelompok yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti atau mematuhi segala peraturan yang telah ditentukan.

Menurut Rivai (2005) disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak

mengelak menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya (Sastrohadiwiryo, 2002).

Pengertian lain juga mengenai disiplin kerja menurut Sinambela (2012) menyatakan bahwa disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur, tekun terus menerus dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan berlaku dan tidak melanggar aturan yang sudah ditetapkan. Kemudian menurut Nitisemito (dalam Darmawan, 2013), disiplin kerja diartikan sebagai suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai peraturan dari organisasi dalam bentuk tertulis maupun tidak. Berdasarkan uraian beberapa pengertian dari para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa Disiplin Kerja merupakan bilamana karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaan dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Maka demikian disiplin kerja juga sebagai kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur, tekun terus menerus dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan berlaku dan tidak melanggar aturan yang sudah ditetapkan dengan mencapai hasil yang positif.

#### 1) Aspek - Aspek Disiplin Kerja

Ukuran disiplin kerja bagi karyawan menurut Rivai (2005) memiliki beberapa aspek yaitu sebagai berikut:

##### a) Kehadiran

Hal ini mencakup kedatangan karyawan untuk bekerja, ketepatan waktu karyawan datang ketempat kerja setiap harinya, dan durasi kerja penuh sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

b) Ketaatan pada peraturan kerja

Hal ini mengenai pemahaman karyawan terhadap peraturan kerja serta mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.

c) Ketaatan pada standar kerja

Hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggung jawab karyawan yang diamanahkan kepadanya, dan karyawan yang bekerja sesuai dengan fungsi serta tugasnya.

d) Tingkat kewaspadaan tinggi

Karyawan yang memiliki tingkat kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja, serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien.

e) Bekerja etis

Menunjukkan sikap dan perilaku yang baik dalam bekerja, kesopanan dan kejujuran karyawan serta saling menghargai antar sesama karyawan.

2) Indikator - indikator Disiplin Kerja

Adapun menurut Dharma (2003;67), diantaranya adalah sebagai berikut:

a) Kehadiran karyawan setiap hari

Karyawan wajib hadir di perusahaannya sebelum jam kerja, dan pada biasanya digunakan saran kartu kehadiran pada mesin absensi.

b) Ketepatan jam kerja

Penetapan hari kerja dan jam kerja diatur atau ditentukan oleh perusahaan. Karyawan diwajibkan untuk mengikuti aturan jam kerja, tidak melakukan pelanggaran jam isitirahat dan jadwal kerja lain, keterlambatan masuk kerja, dan wajib mengikuti aturan jam kerja per hari.

c) Mengenakan pakaian kerja dan tanda pengenal

Seluruh karyawan wajib memakai pakaian yang rapi dan sopan, dan mengenakan tanda pengenal selama menjalankan tugas kedinasan. Bagi sebagian besar perusahaan biasanya menyediakan pakaian seragam yang sama untuk semua karyawannya sebagai bentuk simbol dari kebersamaan dan keakraban di sebuah perusahaan.

d) Ketaatan karyawan terhadap peraturan

Adakalanya karyawan secara terangterangan menunjukkan ketidakpatuhan, seperti menolak melaksanakan tugas yang seharusnya dilakukan. Jika tingkah laku karyawan menimbulkan dampak atas kinerjanya, para pemimpin harus siap melakukan tindakan pendisiplinan.

Beberapa aspek yang dijabarkan di atas, maka peneliti memilih untuk menggunakan aspek-aspek menurut Rivai (2005), sebagai acuan yang digunakan untuk mengukur disiplin kerja pada pegawai di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten X. Rivai (2005), menyebutkan lima aspek yaitu kehadiran, ketaatan pada

peraturan kerja, ketaatan pada standar kerja, dan tingkat kewaspadaan tinggi, serta bekerja etis. Aspek dalam Rivai (2005) lebih sesuai dengan kondisi penelitian dan sesuai dengan aturan yang berlaku di tempat penelitian.

### 3) Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Pada dasarnya kedisiplinan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor.

Menurut Hasibuan (2016) yaitu:

#### a) Tujuan dan Kemampuan

Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada seseorang karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan. Tetapi jika pekerjaan itu di luar kemampuannya atau pekerjaannya itu jauh dibawah kemampuannya, maka kesungguhan dan kedisiplinan karyawan akan rendah. Di sini letak pentingnya asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.

#### b) Kepemimpinan

Dalam menentukan disiplin kerja karyawan maka pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Pimpinan jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya baik, jika dia sendiri kurang berdisiplin. Pimpinan harus menyadari bahwa perilakunya akan dicontoh dan diteladani oleh para

bawahannya. Hal inilah yang mengharuskan agar pimpinan mempunyai kedisiplinan yang baik, supaya para bawahan pun berdisiplin baik.

c) Insentif (Tunjangan Dan Kesejahteraan)

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut memengaruhi kedisiplinan karyawan, karena akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya. Perusahaan harus memberikan balas jasa yang sesuai. Kedisiplinan karyawan tidak mungkin baik apabila balas jasa yang di terima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuannya beserta keluarganya. Karyawan sulit untuk berdisiplin baik jika selama kebutuhan-kebutuhan primernya tidak terpenuhi dengan baik.

d) Keadilan

Keadilan 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, akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik. Pimpinan atau manajer yang cakap dalam kepemimpinannya selalu bersikap adil terhadap semua bawahannya, karena dia menyadari bahwa dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula.

e) Pengawasan Melekat

Pengawasan melekat harus dijadikan suatu tindakan yang nyata dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan, karena dengan pengawasan ini, berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi bawahan. Hal ini berarti atasan harus selalu ada/hadir di tempat kerjanya, supaya dia dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam mengerjakan pekerjaannya. Handoko (2012) menyatakan bahwa pengawasan merupakan proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan perusahaan dan manajemen dapat tercapai. Menurut Mc. Farland dalam Handayani (1996) mengemukakan bahwa pengawasan ialah suatu proses dimana pimpinan ingin mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan dilakukan oleh bawahannya sesuai dengan rencana, perintah, tujuan, atau kebijaksanaan yang telah ditentukan. Hal ini sejalan dengan pendapat Saydam (2005) yang menjelaskan bahwa adanya hubungan timbal balik antara disiplin kerja dan pengawasan yang mana dikatakan disiplin terbentuk dari sikap karyawan dalam menciptakan rasa tanggung jawab atas tugas yang di hadapi. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Nurrahman (2014) yaitu pengawasan melekat berkorelasi dengan disiplin kerja pegawai.

f) Sanksi Hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Karena dengan adanya sanksi hukuman yang semakin berat,

karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap dan perilaku yang indisipliner karyawan akan berkurang. Berat ringannya sangsi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik buruknya kedisiplinan karyawan. Sangsi hukuman harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal dan diinformasikan secara jelas kepada semua karyawan.

g) Ketegasan

Pemimpin harus berani tegas bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya. Tetapi bila seorang pimpinan kurang tegas atau tidak menghukum karyawan yang indisipliner, maka sulit baginya untuk memelihara kedisiplinan bawahannya, bahkan sikap indisipliner karyawan tersebut akan semakin meningkat.

h) Hubungan Kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis di antara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan itu baik bersifat vertikal maupun horizontal yang hendaknya horizontal. Pimpinan atau manajer harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikat, vertikal maupun horizontal. Jika tercipta human relationship yang serasi, maka terwujud lingkungan dan suasana kerja

yang nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada perusahaan.

Menurut Saydam (2006), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi tegak tidaknya suatu disiplin kerja dalam suatu perusahaan antara lain:

a) Besar kecilnya pemberian kompensasi

Kompensasi (balas jasa) mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan, karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan tempat ia bekerja. Semakin besar balas jasa yang diterima karyawan, semakin baik kedisiplinan karyawan karena dengan balas jasa yang besar akan dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Sebaliknya jika balas jasa yang diterima karyawan kecil, maka kedisiplinan karyawan akan rendah karena karyawan akan sulit memenuhi kebutuhan hidupnya.

b) Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan, apabila tingkah laku pimpinan baik maka disiplin karyawan pun akan baik, sebaliknya jika tingkah laku pimpinan kurang baik maka disiplin karyawan pun akan kurang baik.

c) Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Aturan sangat diperlukan dalam upaya meningkatkan disiplin karyawan, karena dengan adanya aturan, karyawan akan mengetahui aturan yang ada pada perusahaan itu serta sanksi apa yang akan didapat bila melanggar aturan tersebut.

d) Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan. Pimpinan harus berani dan tegas bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indiscipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang indiscipliner akan disegani dan diakui kepeimpinannya oleh bawahannya, dengan demikian pimpinan tersebut akan dapat memelihara kedisiplinan karyawan.

e) Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Pengawasan dari pimpinan sangat diperlukan oleh karyawan dalam meningkatkan kedisiplinan. Karena dengan pengawasan ini berarti atasan aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan selalu hadir di tempat kerja, supaya atasan dapat mengawasi dan memberikan petunjuk jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam mengerjakan pekerjaannya dan juga dapat memberikan metode atau cara yang lebih efektif dalam melakukan pekerjaan sehingga dapat mengurangi kesalahan dan mendukung kedisiplinan dan moral kerja dari karyawan.

f) Ada tidaknya perhatian kepada pada karyawan.

Perhatian dari pimpinan sangat diperlukan karyawan dalam meningkatkan atau mewujudkan disiplin kerja, sebab dengan

perhatian, karyawan akan merasa dihargai diri dan hasil kerjanya, dan dengan perhatian akan terwujud hubungan kerjasama yang baik dan harmonis antara atasan dengan bawahan dalam perusahaan yang akan mendukung terbinanya kedisiplinan karyawan yang baik. Berdasarkan kedua faktor di atas, peneliti memilih faktor yang dipaparkan oleh Hasibuan (2016), yaitu tujuan dan kemampuan, kepemimpinan, balas jasa, keadilan, pengawasan melekat, sanksi hukuman, dan ketegasan, serta hubungan kemanusiaan. Hal ini dikarenakan teori dalam Hasibuan, (2016) lebih sesuai dengan variabel yang peneliti gunakan. Kemudian teori dari Hasibuan (2001) telah banyak dijadikan sebagai acuan penelitian serta munculnya faktor mengenai pengawasan melekat dalam wawancara kepada subjek.

#### **2.1.4 Motivasi Kerja**

##### **1) Pengertian Motivasi Kerja**

Anoraga (2014) motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Menurut Hasibuan (2015), motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar seseorang mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Selanjutnya Hasibuan (2015) menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai

tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal.

Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut. Faktor pendorong dari seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu pada umumnya adalah kebutuhan serta keinginan orang tersebut. Kebutuhan dan keinginan seseorang berbeda dengan kebutuhan dan keinginan orang lain. Perbedaan kebutuhan dan keinginan seseorang itu terjadi karena proses mental yang terjadi dalam diri orang tersebut. Proses mental itu merupakan pembentukan persepsi pada diri orang yang bersangkutan dan proses pembentukan persepsi diri pada hakikatnya merupakan proses belajar seseorang terhadap segala sesuatu yang dilihat dan dialaminya dari lingkungan yang ada di sekitarnya.

Pinder (2013) berpendapat bahwa motivasi kerja merupakan seperangkat kekuatan baik yang berasal dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang yang mendorong untuk memulai berperilaku kerja, sesuai dengan format, arah, intensitas dan jangka waktu tertentu. Selanjutnya menurut Robbins dan Judge (2013), motivasi kerja sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan-tujuan

organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya tersebut untuk memenuhi suatu kebutuhan individu. Menurut Herzberg (dalam Robbins & Judge, 2013) motivasi kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya agar memunculkan rasa puas pada kinerjanya. Teori yang dikembangkan oleh Herzberg dikenal dengan teori dua faktor, yaitu Faktor motivasional dan faktor hygiene atau pemeliharaan. Faktor motivasional adalah dorongan-dorongan untuk berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang, sedangkan faktor hygiene atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri seseorang.

Berdasarkan uraian beberapa pengertian dari para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja adalah kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan, dan energi tersebut menimbulkan semangat atau dorongan untuk bekerja. Maka demikian motivasi kerja juga dapat sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya tersebut untuk memenuhi suatu kebutuhan individu.

## 2) Aspek – Aspek Motivasi Kerja

Menurut Anoraga (2014) aspek-aspek motivasi kerja karyawan yaitu sebagai berikut :

### a) Adanya kedisiplinan dari karyawan

Sikap, tingkah laku atau perbuatan pada karyawan untuk melakukan aktivitas-aktivitas kerja yang sesuai dengan pola-pola tertentu, keputusan-keputusan, peraturan-peraturan dan norma-norma yang telah ditetapkan dan disetujui bersama baik secara tulis maupun lisan antara karyawan dengan perusahaan, serta sanggup menerima sanksi bila melanggar peraturan, tugas dan wewenang yang diberikan.

b) Imajinasi yang tinggi dan daya kombinasi

Membuat hasil kerja dari kombinasi ide-ide atau gambaran, disusun secara lebih teliti, atau inisiatif sendiri, bukan ditiru dan bersifat konstruktif sehingga membentuk suatu hasil atau produk yang mendukung pada kualitas kerja yang lebih baik.

c) Kepercayaan diri

Perasaan yakin yang dimiliki karyawan terhadap kemampuan dirinya, memiliki kemandirian, dapat berfikir secara positif dalam menghadapi kenyataan yang terjadi serta bertanggung jawab atas keputusan yang diambil sehingga dapat menyelesaikan masalahnya dengan tenang.

d) Daya tahan terhadap tekanan

Reaksi karyawan terhadap pengalaman emosional yang tidak menyenangkan yang dirasakan sebagai ancaman atau sebab adanya ketidakseimbangan antara tuntutan dan kemauan yang dimiliki, dan tekanan tersebut diselesaikan dengan cara tersendiri yang khas bagi masing-masing individu.

e) Tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan

Suatu kesadaran pada individu untuk melakukan kewajiban atau pekerjaan, diiringi rasa keberanian menerima segala resiko, inisiatif yang besar dalam menghadapi kesulitan terhadap pekerjaan dan dorongan yang besar untuk berbuat dan menyesuaikan apa yang harus dan patut diselesaikan.

Robbins dan Judge (2013), menyatakan aspek-aspek motivasi kerja adalah:

- a) Mempunyai sifat agresif
- b) Kreatif dalam melaksanakan pekerjaan,
- c) Mutu pekerjaan meningkat dari hari ke hari,
- d) Mematuhi jam kerja
- e) Tugas yang diberikan dapat diselesaikan dengan kemampuan,
- f) Inisiatif kerja yang tinggi dapat mendorong prestasi kerja, kesetiaan dan kejujuran, terjalin hubungan kerja antara karyawan dengan pimpinan, tercapainya tujuan perorangan dan tujuan organisasi, dan menghasilkan informasi yang akurat dan tepat.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan aspek-aspek motivasi kerja karyawan adalah kedisiplinan dari karyawan, imajinasi yang tinggi dan daya kombinasi, kepercayaan diri, daya tahan terhadap tekanan, tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan, mempunyai sifat agresif, kreatif dalam melaksanakan pekerjaan, mutu pekerjaan meningkat dari hari ke hari, mematuhi jam kerja, tugas yang diberikan dapat diselesaikan

dengan kemampuan, inisiatif kerja yang tinggi dapat mendorong prestasi kerja, kesetiaan dan kejujuran, terjalin hubungan kerja antara karyawan dengan pimpinan, tercapainya tujuan perorangan dan tujuan organisasi, dan menghasilkan informasi yang akurat dan tepat. Aspek-aspek yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah menurut Anoraga (2014). Alasan menggunakan aspek dari Anoraga karena aspek-aspek tersebut mengukur kedisiplinan, daya imajinasi dan daya kombinasi, kepercayaan diri, daya tahan terhadap tekanan, dan tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Hal ini penulis anggap relevan untuk mengukur motivasi kerja pada perawat berdasarkan hasil observasi dan kondisi di lapangan.

### 3) Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Winardi (2011) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seorang karyawan berasal dari 2 faktor, yaitu internal dan factor eksternal.

#### a) Faktor internal

Faktor yang berasal dari dalam diri seorang karyawan. Faktor internal terdiri dari persepsi mengenai diri sendiri, harga diri, prestasi, harapan, kebutuhan, pembawaan individu, tingkat pendidikan, dan pengalaman masa lalu.

#### b) Faktor eksternal

Faktor yang berasal dari luar diri karyawan. Faktor ini terdiri dari lingkungan kerja, pemimpin dan gaya kepemimpinannya, tuntutan perkembangan organisasi, dan dorongan atasan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja adalah faktor internal dan eksternal. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan faktor harga diri yang terdapat di dalam faktor internal, sebagai faktor yang mempengaruhi motivasi kerja. Pemilihan faktor harga diri di dasari oleh pemikiran bahwa harga diri merupakan hal penting yang harus dimiliki oleh setiap individu. Winardi (2011) menyatakan bahwa harga diri dapat mempengaruhi motivasi kerja seseorang. Harga diri merupakan persepsi seseorang mengenai dirinya sendiri apakah dirinya mampu dan layak dalam melakukan sesuatu. Ketika seseorang merasa mampu dan layak, maka orang tersebut akan memiliki semangat dan motivasi yang tinggi dalam mengerjakannya.

Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Noordjanah (2015) menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif antara harga diri dengan motivasi. Semakin tinggi harga diri yang dimiliki oleh individu, maka akan semakin tinggi motivasinya. Semakin rendah harga diri yang dimiliki oleh individu, maka akan semakin rendah motivasinya.

#### 4) Indikator – Indikator Motivasi Kerja

Adapun menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009:93), diantaranya sebagai berikut:

##### a) Tanggung Jawab

Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi terhadap pekerjaannya, serta kesadaran manusia atas tingkah laku atau perbuatannya yang sengaja ataupun disengaja.

b) Prestasi Kerja

Hasil kerja secara kuantitas dan kualitas, yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

c) Peluang Untuk Maju

Keinginan mendapatkan upah yang adil sesuai dengan pekerjaan serta pengembangan potensi diri seorang pegawai dalam melakukan pekerjaannya.

d) Pengakuan Atas Kinerja

Keinginan mendapatkan upah lebih tinggi dari biasanya akan merasa Bahagia dalam mengerjakan tugasnya yang akan terpehuni maka muncul respon pengakuan kerja kepada karyawan tersebut.

e) Pekerjaan yang menantang

Keinginan untuk belajar menguasai pekerjaannya di bidangnya, memberikan kemampuan dan ketrampilan tentang seberapa baiknya melalukan pekerjaan itu, yang secara mental menantang.

### 2.1.5 Kinerja Karyawan

1) Pengertian Kinerja Karyawan

Setiap pegawai dalam organisasi dituntut untuk memberikan kontribusi positif melalui kinerja yang baik, mengingat kinerja organisasi tergantung

pada kinerja pegawainya (Gibson, 1995:364). Kinerja adalah tingkat terhadapnya para pegawai mencapai persyaratan pekerjaan secara efisien dan efektif (Simamora, 2006:34). kinerja pegawai merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi. Kemudian Robbins (2008) mendefinisikan kinerja yaitu suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

Lalu Mangkunegara (2005:67) kinerja ialah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Rivai (2009:532) kinerja diartikan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan, dan menyempurnakannya sesuai tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Berdasarkan uraian beberapa pengertian dari para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa Kinerja Karyawan merupakan hasil kerja baik itu secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai pegawai, dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi. Maka demikian kinerja karyawan mampu meningkatkan hasil kerjanya tersebut disesuaikan dengan hasil kerja yang diharapkan organisasi, melalui kriteria-kriteria atau standar kinerja pegawai yang berlaku dalam organisasi, sehingga karyawan memiliki tingkat kinerja yang baik dan optimal untuk membantu mewujudkan tujuan perusahaan.

- 2) Adapun tujuan kinerja pegawai menurut Rivai (2009:549):
- 1) Untuk perbaikan hasil kinerja pegawai, baik secara kualitas ataupun kuantitas.
  - 2) Memberikan pengetahuan baru dimana akan membantu pegawai dalam memecahan masalah yang kompleks, dengan serangkaian aktifitas yang terbatas dan teratur, melalui tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan organisasi.
  - 3) Memperbaiki hubungan antar personal pegawai dalam aktivitas kerja dalam organisasi.

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor (Gibson, 1995:375), antara lain:

- 1) Faktor individu  
Yaitu kemampuan dan keterampilan (mental dan fisik), latar belakang (pengalaman, keluarga, dst), dan demografis (umur, asal usul, dll).
- 2) Faktor organisasi  
Adalah sumber daya, kepemimpinan, imbalan (kompensasi), struktur organisasi, dan diskripsi pekerjaan (job description).
- 3) Faktor psikologis  
Ialah persepsi, sikap, kepribadian, pola belajar, dan motivasi. Dalam suatu organisasi pegawai dituntut untuk mampu menunjukkan kinerja yang produktif, untuk itu pegawai harus memiliki ciri individu yang produktif. Ciri ini menurut Sedarmayanti (2001:51) harus ditumbuhkan dalam diri pegawai untuk meningkatkan kinerjanya.

Adapun ciri-ciri atau karakteristik dari individu yang produktif antara lain:

- 1) Kepercayaan diri
- 2) Rasa tanggung jawab
- 3) Rasa cinta terhadap pekerjaan
- 4) Pandangan ke depan
- 5) Mampu menyelesaikan persoalan
- 6) Penyesuaian diri terhadap lingkungan yang berubah
- 7) Memberi kontribusi yang positif terhadap lingkungan
- 8) Kekuatan untuk menunjukkan potensi diri.

### 3) Indikator – Indikator Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai secara objektif dan akurat dapat dievaluasi melalui tolakukur tingkat kinerja. Pengukuran tersebut berarti memberi kesempatan bagi param pegawai untuk mengetahui tingkat kinerja mereka. Memudahkan pengkajian kinerja pegawai. Lebih lanjut Mitchel dalam buku Sedarmayanti (2001:51) yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja, mengemukakan indikator-indikator kinerja yaitu sebagai berikut:

Indikator kinerja pegawai di atas akan dibahas di bawah untuk lebih mempermudah dalam memahami kinerja pegawai, yaitu sebagai berikut :

#### 1) Kualitas Kerja (Quality of work)

Adalah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya yang tinggi pada gilirannya akan

melahirkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang pesat.

2) Ketetapan Waktu (Pomptnees)

Yaitu berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan. Setiap pekerjaan diusahakan untuk selesai sesuai dengan rencana agar tidak mengganggu pada pekerjaan yang lain.

3) Inisiatif (Initiative)

Yaitu mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab. Bawahan atau pegawai dapat melaksanakan tugas tanpa harus bergantung terus menerus kepada atasan.

4) Kemampuan (Capability)

Yaitu diantara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, ternyata yang dapat diintervensi atau diterapi melalui pendidikan dan latihan adalah faktor kemampuan yang dapat dikembangkan.

5) Komunikasi (Communication)

Merupakan interaksi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan untuk mengemukakan saran dan pendapatnya dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Komunikasi akan menimbulkan kerjasama yang lebih baik dan akan terjadi hubungan-hubungan yang semakin

harmonis diantara para pegawai dan para atasan, yang juga dapat menimbulkan perasaan senasib sepenanggungan.

Pendapat tersebut mengatakan bahwa untuk mendapatkan kinerja pegawai yang optimal yang menjadi tujuan organisasi harus memperhatikan aspek-aspek kualitas pekerjaan, ketetapan waktu, inisiatif, kemampuan serta komunikasi.

## 2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Peneliti melakukan langkah kajian terhadap beberapa hasil penelitian berupa sekripsi atau jurnal- jurnal melalui internet. Hasil penelitian yang cukup relevan dipergunakan sebagai acuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Penelitian yang dilakukan oleh Muhamad Ekhsan, Andri Aprian, Ryani Dhyan Parashakti (2022), dengan judul “Pengaruh Komitmen Organisasi, *Organizational Citizenship Behavior* dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Marugo Rubber Indonesia bagian produksi berjumlah 192. Sampel menggunakan purposive sampling dengan responden sebanyak 66 orang. Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif. Metode analisis yang digunakan yaitu uji validitas, uji reabilitas, analisis regresi linear berganda dan uji hipotesa. Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *organizational citizenship behavior* dengan kinerja

karyawan, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara semangat kerja dengan kinerja karyawan.

- 2) Penelitian yang dilakukan oleh Dito Aditia Darma Nasution (2019), dengan berjudul “Pengaruh Remunerasi dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kejaksaan Negeri Medan”. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian asosiatif/hubungan. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 5 unit kerja di Kantor Kejaksaan Negeri Medan yang terdiri dari unit kerja Pembinaan, Pidum, Pidsus, Datun, dan Intel dan yang menjadi sampel penelitian berjumlah 97 orang yang meliputi 18 orang pegawai di unit kerja Pembinaan, 37 orang pegawai di unit kerja Pidum, 18 orang pegawai di unit kerja Pidsus, 9 orang pegawai di unit kerja Datun, dan 15 orang pegawai di unit kerja Intel. Sumber data penelitian ini adalah data primer dengan menggunakan instrument penelitian berupa kuesioner. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah penelitian survey. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda untuk analisis statistik dan model regresi telah diuji terlebih dahulu dalam uji asumsi klasik. Hasil penelitian menyatakan bahwa pengujian secara parsial menunjukkan remunerasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kejaksaan Negeri Medan dan pengujian secara parsial juga menunjukkan semangat kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kejaksaan Negeri Medan serta pengujian secara simultan menunjukkan bahwa remunerasi dan semangat kerja berpengaruh

signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kejaksaan Negeri Medan.

- 3) Penelitian yang dilakukan oleh Rosiana Miliani Kaunang, Tommy Parengkuan, Jantje Sepan (2018), dengan berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT.PLN (PERSERO) Wilayah Suluttenggo”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh gaya kepemimpinan dan semangat kerja terhadap kinerja karyawan. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang dibagikan kepada 40 orang. Selain kuesioner data juga dikumpulkan melalui wawancara singkat, Jenis penelitian yang digunakan yaitu metode Assosiatif. Metode yang digunakan dalam pengambilan sampel yaitu purposif atau pengambilan sampel berdasarkan kriteria tertentu. Teknik analisis data penelitian bersifat kuantitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan dan Semangat kerja memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan kondisi yang terjadi dilapangan, sebaiknya dilakukan perbaikan pekerjaan dimasa depan yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan dan semangat kerja dan kinerja karyawan.
- 4) Penelitian yang dilakukan oleh Alfani Farkhani (2022), dengan berjudul “Pengaruh Semangat Kerja, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV Citra Art di Klaten”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah pengaruh semangat kerja, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada CV

Citra Art. Berdasarkan dari hasil analisis regresi linier berganda dengan uji dua sisi yaitu  $Y = 4,018 - 0,016 X_1 + 0,445 X_2 + 0,482 X_3$ , menunjukkan bahwa semangat kerja secara signifikan tidak berpengaruh pada kinerja karyawan sedangkan motivasi kerja secara signifikan berpengaruh pada kinerja karyawan, dan lingkungan kerja secara signifikan berpengaruh pada kinerja karyawan. Pada variabel semangat kerja sebesar - 0,016, motivasi kerja sebesar 0,445, dan lingkungan kerja sebesar 0,482. Dari hasil uji t diketahui semangat kerja tidak berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan dan motivasi kerja dan lingkungan kerja terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV Citra Art.

- 5) Penelitian yang dilakukan oleh Abdul Aziz, Nugraha Pratama, Aprina Wardani<sup>2</sup> (2017), dengan berjudul “Pengaruh Kemampuan Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja (Studi Kasus Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Kendal)”. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui tingkat kemampuan kerja, semangat kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Kendal; serta untuk mengetahui pengaruh kemampuan kerja, semangat kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Kendal. Metode pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang disebarakan kepada karyawan Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Kendal. Sampel yang diambil sebanyak 40 responden dengan teknik sampling jenuh. Data yang

diperoleh kemudian diolah dengan menggunakan alat bantu SPSS versi 22. Analisis ini meliputi uji reliabilitas, uji validitas, uji statistik melalui uji Ttest, Ftest, serta koefisien determinasi ( $R^2$ ), uji asumsi klasik, dan analisis jalur. Hasil uji Ttest menunjukkan bahwa kemampuan kerja secara parsial tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan semangat kerja dan kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji Ftest menunjukkan bahwa kemampuan kerja, semangat kerja, dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan pengaruh sebesar 50,9%; sisanya 49,1% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model ini.

- 6) Penelitian yang dilakukan oleh Pamed Abdul Sadat, Susi Handayani dan M.Kurniawan (2018), dengan berjudul “Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif. Populasi adalah karyawan PT. Perusahaan Gas Negara kantor-Cabang Palembang. Teknik sampling yang digunakan probability sampling. Teknik pengumpulan data digunakan kuesioner dan observasi. Teknik analisis data digunakan untuk regresi linear berganda, koefisien determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara simultan pada variabel disiplin kerja dan motivasi terhadap kinerja

karyawan. Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

- 7) Penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Afandi, Syaiful Bahri (2020), dengan berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja, bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan, bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan serta untuk mengetahui pengaruhnya secara simultan pengaruh kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Asia Muslim Charity Foundation (AMCF) Sumatera Utara. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Asia Muslim Charity Foundation (AMCF) Sumatera Utara 2019 dimana seluruhnya berjumlah 37 orang. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan angket (Questioner), kemudian dilakukan analisis data menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta diperoleh hasil bahwa kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan kinerja karyawan Asia Muslim Charity Foundation (AMCF) Sumatera Utara.

- 8) Penelitian yang dilakukan oleh Indra Lestari Sumbung, Syaikhul Falah, Alfiana Antoh (2016), dengan berjudul “Pengaruh Motivasi dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Pemberian Intensif Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus di Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya)”. Penelitian ini mencoba untuk: apakah ada hubungan yang signifikan antara insentif dan kinerja pegawai negeri sipil di sekretariat kabupaten Jayawijaya, apakah ada hubungan yang signifikan antara kedisiplinan dengan kinerja PNS di sekretariat Kabupaten Jayawijaya, (3) apakah ada hubungan yang signifikan antara motivasi dengan kinerja PNS dengan pemberian insentif variabel moderasi, dan (4) apakah hubungan yang signifikan antara disiplin dengan kinerja PNS? dengan pemberian insentif untuk variabel moderasi. Data yang digunakan adalah data primer dari kuisioner yang dibagikan kepada pegawai negeri sipil di lingkungan sekretariat daerah Kabupaten Jayawijaya tahun 2015 dengan jumlah responden 55 orang. Metode analisisnya adalah analisis regresi moderator (MRA). Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan berdampak pada prestasi kerja pegawai; disiplin memiliki dampak negatif dan tidak signifikan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai negeri sipil; motivasi kerja dimoderatori oleh pemberian insentif atau pemberian penghasilan tambahan memiliki dampak negatif dan pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil; disiplin yang dimoderasi dengan

pemberian insentif atau pemberian penghasilan tambahan berdampak positif namun tidak signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.

- 9) Penelitian yang dilakukan oleh Ery Teguh Prasetyo, Puspa Marlina (2019), dengan berjudul “Pengaruh Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Nihon Plast Indonesia. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada PT. Nihon Plast Indonesia dengan jumlah 100 orang. Teknik pengukuran sampel menggunakan rumus slovin dengan margin of eror 5% sehingga jumlah sampel yang digunakan sebanyak 80 Responden. Teknik penarikan sampel menggunakan simple random sampling. Teknik penarikan data yang digunakan adalah kuesioner. Analisis data dengan menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan aplikasi SPSS 23. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel disiplin kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
- 10) Penelitian yang dilakukan oleh Suriati (2017), dengan berjudul “Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Ciomas Adisatwa Medan”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui : Pengaruh positif signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Ciomas Adisatwa Medan. Pengaruh positif signifikan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Ciomas Adisatwa Medan. 3)

Pengaruh positif signifikan motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Ciomas Adisatwa Medan. Jenis penelitian ini adalah penelitian asosiatif. Populasi pada penelitian ini adalah 109 orang karyawan, teknik sampling yang digunakan memakai stratified porposional random sampling, sampel yang diambil sebanyak 85 orang karyawan di PT. Ciomas Adisatwa Medan. Teknik analisis data pada penelitian ini adalah Teknik analisis regresi linier berganda. Data penelitian bersumber dari data primer dan proses pengumpulan data menggunakan wawancara dan kuesioner. Hasil penelitian yang diperoleh yaitu motivasi berpengaruh secara positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana nilai probabilitas lebih besar dari sig ( $0,096 > 0,05$ ) serta variabel disiplin kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana nilai probabilitas lebih kecil dari sig ( $0,003 < 0,05$ ). Secara simultan variabel motivasi berpengaruh positif dan variabel disiplin kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Ciomas Aditawa Medan, dimana nilai probabilitas lebih besar dari sig ( $0,514 > 0,05$ ).

- 11) Penelitian yang dilakukan oleh Nurhaedah, Sukmawati Mardjuni, H.M. Yusuf Saleh (2018), dengan berjudul “Pengaruh Kemampuan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui besarnya pengaruh kemampuan kerja dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, serta untuk mengetahui pengaruh

kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan dan karyawan pada PT. Semen Tonasa di Kabupaten Pangkep Divisi Sumber Daya Manusia yasebanyak 232 karyawan, penentuan jumlah sampel menggunakan rumus slovin dengan jumlah 70 karyawan. Penentuan sampel menggunakan teknik purposive sampling, penelitian ini dianalisis melalui Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan software Smart PLS 2 berbasis varians. Dari hasil analisis dan penelitian menunjukkan bahwa kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Semen Tonasa di Kabupaten Pangkep.

- 12) Penelitian yang dilakukan oleh Nunu Nurjaya (2021), dengan berjudul “Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Hazara Cipta Pesona”. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan analisis deskriptif. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data cross section yang diperoleh dari sumber data primer. Pada penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan PT. Hazara Cipta Pesona sebanyak 88 karyawan. Teknik sampling yang digunakan adalah sampling jenuh atau sensus. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis

inferensial dengan menggunakan regresi linear berganda. Dari penelitian ini, diketahui bahwa: (1) Variabel disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Hazara Cipta Pesona. Variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Hazara Cipta Pesona; Variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Hazara Cipta Pesona.

- 13) Penelitian yang dilakukan oleh Rona Tanjung, Susi Susanti Manalu (2019), dengan berjudul “Pengaruh disiplin kerja, kemampuan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Zurich Topas Life Batam”. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Populasi penelitian ini adalah 40 karyawan bagian marketing yang bekerja di PT Zurich Topas Life Batam. Sampel penelitian sebanyak 40 karyawan bagian marketing. Teknik analisis menggunakan regresi linear berganda. Berdasarkan hasil uji T diketahui disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t hitung (6,088) > t tabel (2,028) dan nilai signifikan  $0,000 < 0,05$ , kemampuan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t hitung (0,227) < t tabel (2,028) dan nilai signifikan  $0,822 > 0,05$ , dan motivasi kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t hitung (0,039) < t tabel (2,028) dan nilai signifikan  $0,969 > 0,05$ . Berdasarkan hasil uji F diketahui disiplin kerja, kemampuan kerja dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Zurich Topas Life Batam dengan nilai  $f$  hitung(24,986) >  $f$  table (2,86) dan nilai signifikan 0,000 < 0,05. Berdasarkan Uji R<sup>2</sup> (Koefisiensi Determinasi) kontribusi disiplin kerja, kemampuan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan adalah 64,9 %.

- 14) Penelitian yang dilakukan oleh Niska Unissa Nurusyifa (2018), dengan berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT BPRS Harta Insan Karimah Surakarta)”. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah teknik sampel jenuh, yaitu menggunakan semua anggota populasi sebagai sampel. Pengumpulan data melalui kuesioner atau angket. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi, uji asumsi klasik dan analisis jalur (path analysis). Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan alat bantu SPSS Statistic 20. Hasil uji koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) sebesar 0,457 yang berarti kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen sebesar 45,7% dan sisanya 54,3% yang dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini. Berdasarkan hasil uji test menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, motivasi kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja, OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, kepuasan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap OCB, motivasi kerja berpengaruh

positif dan signifikan terhadap OCB. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa OCB tidak dapat memediasi variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan, tetapi OCB memediasi variabel motivasi kerja dan kinerja.

- 15) Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Andi Prayogi, M. Nursidin (2018), dengan berjudul “Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mopoli Raya Medan”. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebesar 60 orang responden. Hasil penelitian terlihat secara parsial bahwa Pelatihan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan dengan hasil  $t$  hitung  $> t$  tabel ( $2,021 > 2,00$ ). Secara statistik Pelatihan dipengaruhi oleh Kinerja Karyawan atau hipotesis diterima. Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan dengan hitung  $> t$  tabel ( $2,717 > 2,00$ ). Secara statistik Motivasi dipengaruhi Kinerja Karyawan, atau hipotesis diterima. Uji F dalam penelitian ini terlihat bahwa  $F$  hitung ( $8,209 > F$  tabel ( $3,16$ ), dengan taraf signifikan  $0,001 < 0,05$ , maksudnya Pelatihan dan Motivasi secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mopoli Raya Medan. Uji determinasi (R-Square) dari penelitian ini sebesar 0,224 atau sebesar 22,40% menandakan bahwa variabel dari Kinerja Karyawan ditentukan dari variabel Pelatihan dan Motivasi, sedangkan sebesar 77,60% dipengaruhi dari variabel lain yang tidak ada termasuk dalam penelitian ini antara lain kompensasi, lembur kerja, disiplin kerja, kepemimpinan dan lain sebagainya.