

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada rangka persaingan organisasi atau perusahaan harus memiliki sumber daya yang tangguh. Sumber daya yang dibutuhkan untuk menjalankan perusahaan tidak dapat dilihat sebagai bagian yang berdiri sendiri, tetapi juga harus dilihat sebagai satu kesatuan yang tangguh untuk membentuk suatu sinergi. Dalam hal ini peran sumber daya manusia sangat ditentukan. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa). Semua potensi sumber daya manusia tersebut sangat berpengaruh terhadap upaya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Berapapun majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, jika tanpa adanya sumber daya manusia sulit bagi organisasi tersebut untuk mencapai tujuannya. Sumber daya manusia berkualitas tinggi menurut Ndraha (1999) adalah sumber daya manusia yang mampu menciptakan bukan saja nilai komparatif tetapi juga nilai kompetitif, generatif, inovatif dengan menggunakan energi tertinggi seperti: *intelligence*, *creativity*, dan *imagination*; tidak lagi semata-mata menggunakan energi kasar, seperti bahan mentah, lahan, air, tenaga, otot dan sebagainya. Dengan berpegangan pada definisi tersebut diatas, kita harus memahami bahwa sumber daya manusia diartikan sebagai sumber dari kekuatan yang berasal dari manusia-manusia yang dapat didayagunakan oleh organisasi.

Sumber daya yang unggul tentu akan memiliki kinerja yang baik bagi perusahaan. Kinerja adalah sebuah hasil atau sesuatu yang telah dicapai oleh

seseorang. Dalam hal ini definisi kinerja karyawan merupakan sesuatu yang telah dicapai berdasarkan peran atau kedudukannya dalam dunia kerja atau organisasi (Kiruja dan Mukuru, 2013). Kinerja atau pencapaian seseorang dapat dilihat dari kinerja kualitas maupun kuantitasnya. Hal ini disesuaikan dengan tingkatan tanggung jawab yang telah diamanahkan kepadanya. Selain berdasarkan tingkat tanggung jawab, kinerja juga dapat dinilai dari pendidikan seseorang, inisiatif serta motivasi kerja yang mereka miliki. Hasil kerja mereka peroleh akan menimbulkan sebuah *feedback* kepada atasan maupun kepada diri mereka sendiri agar dapat terus aktif dalam menjalankan pekerjaannya serta diharapkan agar dapat menghasilkan kualitas pekerjaan yang baik. Hal ini akan menguntungkan perusahaan serta akan menguntungkan diri mereka sendiri, karena akan membangun citra diri sebagai karyawan yang memiliki dedikasi tinggi serta loyalitas terhadap perusahaan tempat mereka bekerja.

Kinerja yang baik tentu memerlukan berbagai macam faktor untuk mendukung kinerja tersebut agar mencapai tujuannya. Pemberian motivasi kerja baik secara eksternal maupun internal yang makin baik dapat mendorong karyawan bekerja semakin produktif (Bakti & Hartono, 2022). Hal ini juga didukung oleh penelitian Farisi, dkk. (2020), Hustia (2020) dan Septiantari, dkk. (2022) mengungkap bahwa terdapat pengaruh yang signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan, karena apabila motivasi semakin baik maka kinerja karyawan akan semakin meningkat dan dengan adanya motivasi kerja juga akan memberikan kontribusi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan pada penelitian Cahya, dkk. (2021) yang menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, karena pemberian motivasi bukanlah faktor

yang dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dengan kinerja yang baik maka pengeluaran beban karyawan per unit akan semakin kecil selain itu pemberian kesempatan kepada setiap karyawan untuk berkembang, memenuhi kebutuhannya berdasarkan kemampuan dan kompetensi individu merupakan bagian terpenting dari upaya memupukkan motivasi kerja kearah peningkatan kinerja yang lebih tinggi (Lesmana & Damanik, 2022), sebab dengan adanya pemenuhan kebutuhan yang sesuai dengan harapan dari para karyawan terutama imbalan finansial berupa gaji serta bonus atas kinerja mereka (Nasution *et al.*, 2022), maka memungkinkan karyawan untuk berkonsentrasi penuh terhadap pekerjaannya.

Terdapat banyak hal yang mempengaruhi kinerja karyawan selain motivasi yaitu disiplin kerja. Disiplin kerja juga dilaksanakan dengan tujuan untuk mendorong para karyawan agar sesuai dengan standar dan aturan yang berlaku, serta mencegah terjadinya penyelewengan-penyelewengan. Sasaran pokoknya adalah mendorong para karyawan untuk datang lebih tepat waktu. Hasibuan (2017:112) Disiplin adalah kemampuan kerja seseorang untuk teratur, tekun, terus menerus, dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan. Hal ini juga didukung oleh penelitian dari Afwindra, *et al.*, (2022) dan Jufrizen & Hadi (2021) bahwa disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, karena dengan adanya disiplin kerja yang baik maka akan mempercepat tujuan dari perusahaan. Akan tetapi terdapat juga pendapat yang berbeda dari penelitian yang lain yaitu dari Nata & Firdausi (2021) yang mana menyebutkan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini dikarenakan kinerja untuk bidang

pelayanan lebih difokuskan pada pelayanan jasa terhadap nasabah, sehingga disiplin kerja hanya sebagai penunjang pada sektor terlaksananya peraturan.

Pada beberapa penelitian motivasi dapat memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Motivasi memediasi pada hubungan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dimana motivasi adalah suatu proses yang menjelaskan kekuatan, arah dan kegigihan seseorang untuk mencapai suatu tujuan misalnya seperti, keinginan untuk melakukan sesuatu yang lebih baik dari sebelumnya dan lebih mengejar prestasi daripada hadiah untuk sukses, seseorang yang mempunyai keinginan untuk melakukan hal yang lebih baik dari sebelumnya tentu akan mampu meningkatkan kinerja dari seseorang itu sendiri, dimana dengan keberhasilan dari keinginan tersebut seseorang mampu untuk memperoleh suatu prestasi yang dapat digunakan untuk mengembangkan dirinya dan menjadi suatu bentuk dorongan agar seseorang menjadi semangat dalam melakukan segala sesuatu atau tegas dalam mengambil tindakan. Seseorang yang berambisi ingin menjadi karyawan yang berprestasi dan mampu dibanggakan oleh perusahaan, maka karyawan tersebut bisa memiliki kesempatan untuk mengembangkan karirnya. Apabila kegigihan dan semangat kerja karyawan meningkat tentu kinerja karyawan juga akan meningkat, maka pencapaian tujuan dari suatu perusahaan akan membaik. Hal ini juga didukung oleh penelitian dari Pakpahan & Aulia (2022) yang menyatakan bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel mediasi.

Aspek lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah pengalaman kerja karyawan. Pengalaman kerja adalah pengetahuan atau keterampilan yang telah dikuasai seseorang yang akibat dari perbuatan atau pekerjaan yang telah dilakukan

selama beberapa waktu tertentu (Asmawi, 2017). Pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan yang dimilikinya. Pengalaman kerja seseorang sangat ditentukan oleh rentang waktu lamanya seseorang menjalani pekerjaan tertentu. Lamanya pekerjaan tersebut dapat dilihat dari tahun, yaitu sejak pertama kali diangkat menjadi karyawan atau staf pada suatu lapangan kerja tertentu. Hal ini juga didukung oleh penelitian Ariani, dkk. (2020) dan Silitonga (2022) menjelaskan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hasil ini diperoleh dari karyawan yang berpengalaman bekerja dapat meningkatkan kinerjanya, dengan adanya dukungan dari pengetahuan, keahlian, dan keterampilan sehingga akan dapat membuat karyawan lebih berpengalaman dan bisa meningkatkan kinerjanya. Akan tetapi pada penelitian Sitompul & Simamora (2021) mengatakan bahwa pengalaman kerja tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, karena pengalaman kerja seseorang tidak menjamin bahwa karyawan tersebut dapat bekerja secara maksimal dan menghasilkan kinerja yang berkualitas. Adapun pengalaman kerja penting bagi suatu perusahaan adalah karena karyawan yang telah bergelut di bidang tersebut pasti telah banyak menghadapi berbagai masalah dan dipercaya akan mudah dalam memecahkan masalah dan menemukan solusi terbaiknya jika sewaktu-waktu masalah tersebut muncul lagi.

Pada beberapa penelitian motivasi dapat memediasi pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan. Motivasi memediasi hubungan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan dimana motivasi adalah proses mendorong gairah kerja bawahannya, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuannya dan keterampilannya untuk mewujudkan suatu tujuan perusahaan.

Dengan suatu bentuk dorongan gairah tersebut seseorang mampu memiliki semangat dalam melakukan segala sesuatu atau tegas dalam mengambil tindakan seperti di dalam pekerjaan yang akan di kerjakan misalnya seperti, seorang karyawan yang memiliki masa kerja lebih banyak tentunya akan mempunyai berbagai macam pengalaman pekerjaan dalam memecahkan berbagai macam persoalan di dalam perusahaan, dengan adanya pengalaman kerja tersebut juga diharapkan para karyawan mempunyai kualitas sumber daya yang baik dalam meningkatkan prestasi kerjanya. Seseorang yang berambisi ingin menjadi karyawan yang berprestasi dan mampu dibanggakan oleh perusahaan, maka karyawan tersebut akan bekerja dengan giat dan menyelesaikan pekerjaannya dengan baik sesuai dengan keterampilan dan kemampuan dari pengalam kerjanya itu sendiri. Sehingga karyawan tersebut bisa memiliki kesempatan untuk mengembangkan karirnya. Apabila gairah dan semangat kerja karyawan meningkat tentu kinerja karyawan juga akan meningkat, maka pencapaian tujuan suatu perusahaan akan tercapai. Hal ini juga didukung oleh penelitian dari Pandita, dkk. (2021) yang menyatakan bahwa pengalaman kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel mediasi.

PT. BPR Santi Pala merupakan salah satu Perusahaan Terbatas Bank Perkreditan Rakyat yang didirikan berdasarkan akta Notaris No 02 tanggal 01 Desember 1990 dihadapan I Wayan Sugitha, SH yang berkedudukan di Jalan Raya Darmasaba Kecamatan Abiansema, Kabupaten Badung. BPR ini adalah bank yang melayani kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. PT.

BPR Santi Pala menawarkan layanan simpan deposito berjangka atau tabungan, kredit dan pinjaman, pembiayaan dan penempatan dana berdasarkan prinsip syariah. PT. BPR Santi Pala membutuhkan kinerja yang tinggi dari karyawannya, tidak hanya motivasi, disiplin kerja dan pengalaman kerja. Kinerja yang dimaksud adalah kinerja yang mampu mendorong pertumbuhan ekonomi masyarakat menengah ke bawah serta mengutamakan kepuasan para pemangku kepentingan (*Stakeholder*). Serta mengkondisikan BPR selalu dalam keadaan sehat sesuai dengan Tingkat Kesehatan Bank, agar mampu bersaing secara berkelanjutan, memberikan pelayanan yang terbaik dan terpercaya terhadap nasabah dari perusahaan dengan slogan “Bersama kami wujudkan cita-cita anda”. Menyediakan lingkungan kerja yang dinamis agar dapat menunjang perkembangan tanpa profesional yang berkualitas, berdedikasi dan bermutu tinggi. Meningkatkan daya saing perusahaan di tengah pertumbuhan industri yang cepat agar mampu mengikuti perkembangan zaman modern.

Salah satu indikator yang digunakan untuk melihat kinerja karyawan adalah tingkat kehadiran pegawai. Hasil observasi dan wawancara diperoleh informasi bahwa kinerja karyawan, pada PT. BPR Santi Pala belum optimal. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 1.1 menunjukkan rata-rata persentase tingkat absensi kehadiran karyawan PT. BPR Santi Pala pada tahun 2022 yaitu sebagai berikut:

Tabel 1.1
Persentase Tingkat Absensi Kehadiran Karyawan PT. BPR Santi Pala
Darmasaba, Abiansema, Badung Pada Tahun 2022

Bulan	Jumlah Tenaga Kerja (orang)	Jumlah Hari Kerja/Bln (hari)	Jumlah Seluruh Hari Kerja (hari)	Jumlah Ketidakhadiran Pegawai	Jumlah Kehadiran (hari)	Persentase Tingkat Absensi (%)
A	B	C	$D = B \times C$	E	$F = D - E$	$G = E / F \times 100\%$
Januari	38	20	760	35	725	4,82
Februari	38	19	722	27	695	3,89
Maret	38	22	836	34	802	4,23
April	38	21	798	38	760	5,00
Mei	38	17	646	25	621	4,02
Juni	38	21	798	34	764	4,45
Juli	38	21	798	36	762	4,72
Agustus	38	19	722	30	692	4,33
September	38	22	836	37	799	4,63
Oktober	38	15	570	24	546	4,39
November	38	22	836	38	798	4,76
Desember	38	23	874	35	839	4,17
Jumlah						53,41
Rata-rata						4,45 %

Dari Tabel 1.1 dapat dijelaskan bahwa persentase tingkat absensi kehadiran pada PT. BPR Santi Pala mengalami fluktuasi dimana tingkat absensi karyawan rata-rata 4,45%, hasil ini menunjukkan bahwa tingkat absensi pegawai tergolong tinggi. Menurut Mudiarta dalam Mahrizal (2019) menyatakan bahwa tingkat maksimum absensi 3%, apa bila tingkat absensi pada suatu perusahaan melebihi dari 3% maka dikategorikan tinggi. Dimana terungkap bahwa jumlah karyawan yang absen pada PT. BPR Santi Pala rata-rata 4,45% pada tahun 2022. Tingkat ketidakhadiran paling tinggi terjadi pada bulan April yaitu sebanyak 38 orang dengan persentase rata-rata 5,00% sedangkan tingkat ketidakhadiran yang paling rendah terjadi pada bulan Oktober yaitu sebanyak 24 orang dengan persentase rata-

rata 4,39%. Hal ini menunjukkan bahwa adanya penurunan pada kinerja karyawan, pada hasil ini menunjukkan bahwa tingkat absensi pegawai tergolong tinggi. Karena tingkat absensi yang tinggi maka merupakan salah satu indikator adanya permasalahan mengenai kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan diatas fenomena yang terjadi adalah salah satunya dikarenakan kurangnya peningkatan pada kinerja karyawan, yaitu: dalam motivasi karyawan kurang diberikan apresiasi atas prestasi yang telah diraih dalam bekerja sehingga hal ini dapat menyebabkan terjadinya penurunan pada kinerja. Pada disiplin kerja kurangnya tingkat absensi dimana hal ini menjadi tolak ukur dari tingkat kedisiplinan karyawan. Serta pada pengalaman kerja terdapat masalah dikarenakan adanya senioritas antar karyawan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Santi Pala?
2. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Santi Pala?
3. Apakah pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Santi Pala?
4. Apakah motivasi mampu sebagai pemediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Santi Pala?
5. Apakah motivasi mampu sebagai pemediasi pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Santi Pala?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pokok permasalahan yang telah dikemukakan, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis dan mengetahui tentang bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Santi Pala
2. Untuk menganalisis dan mengetahui tentang bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Santi Pala
3. Untuk menganalisis dan mengetahui tentang bagaimana pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Santi Pala
4. Untuk menganalisis dan mengetahui tentang bagaimana pengaruh motivasi sebagai pemediasi pada disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Santi Pala
5. Untuk menganalisis dan mengetahui tentang bagaimana pengaruh motivasi sebagai pemediasi pada pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Santi Pala

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Praktis

a. Bagi Mahasiswa

Untuk mengaplikasikan ilmu pengetahuan yang diperoleh selama perkuliahan berlangsung, menambah wawasan keilmuan, memberikan sumbangan pemikiran serta pemecahan masalah yang dihadapi khususnya yang berhubungan dengan PT. BPR Santi Pala. Serta memberikan gambaran umum untuk meningkatkan pemahaman tentang teori-teori yang peneliti

tekuni pada kondisi yang sebenarnya dan untuk memenuhi salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Manajemen (S.M) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mahasaraswati.

b. Bagi PT. BPR Santi Pala

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis dan bermanfaat dan dapat digunakan oleh PT. BPR Santi Pala sebagai bahan sumbangan pemikiran bagi pihak manajemen dalam membuat atau mengambil suatu kebijakan dalam manajemen SDM, sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.

c. Bagi Universitas Mahasaraswati

Hasil penelitian ini digunakan sebagai referensi bagi mahasiswa ekonomi program studi manajemen yang akan meneliti lebih lanjut masalah terkait serta sebagai bahan bacaan yang bermanfaat bagi pembaca khususnya bagi seluruh mahasiswa manajemen di perpustakaan Universitas Mahasaraswati Denpasar.

2. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambahkan pengetahuan penulis dan dapat digunakan sebagai alat untuk mentransformasikan ilmu pengetahuan pada bidang manajemen khususnya di manajemen sumber daya manusia yang dapat di bangku perkuliahan mengenai peran mediasi motivasi pada pengaruh disiplin kerja dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan. Dan mampu menjadi bahan acuan untuk peneliti lain untuk meneliti permasalahan yang terkait dengan penelitian ini.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Teori harapan dikemukakan oleh Victor Vroom pada (1964). Robbins dan Judge (2008:253) menyatakan bahwa teori pengharapan (*Expectancy Theory*) merupakan penjelasan motivasi paling diterima di mana-mana. Teori yang berasal dari Victor Vroom ini menyatakan bahwa kekuatan dari suatu kecenderungan untuk bertindak dalam cara tertentu bergantung pada kekuatan dari suatu harapan bahwa tindakan tersebut akan diikuti dengan hasil yang ada pada daya tarik dari hasil itu terhadap individu tersebut. Dalam bentuk yang lebih praktis, teori harapan mengatakan bahwa karyawan-karyawan akan termotivasi untuk mengeluarkan tingkat usaha yang lebih tinggi ketika mereka yakin bahwa usaha tersebut akan menghasilkan penilaian kinerja yang baik; penilaian yang baik akan menghasilkan penghargaan-penghargaan organisasional seperti bonus, kenaikan imbalan kerja, atau promosi dan penghargaan-penghargaan tersebut akan memuaskan tujuan-tujuan pribadi para karyawan. Teori harapan oleh Viktor Vroom tersebut berfokus pada tiga hubungan yaitu: 1) Hubungan usaha-kinerja. Kemungkinan yang dirasakan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah usaha akan menghasilkan kinerja. 2) Hubungan kinerja-penghargaan. Tingkat sampai mana individu tersebut yakin bahwa bekerja pada tingkat tertentu akan menghasilkan pencapaian yang diinginkan. 3) Hubungan

penghargaan-tujuan-tujuan pribadi. Tingkat sampai mana penghargaan-penghargaan organisasional memuaskan tujuan-tujuan pribadi atau kebutuhan-kebutuhan seorang individu dan daya tarik dari penghargaan-penghargaan potensial bagi individu tersebut.

Kunci untuk teori harapan adalah pemahaman tujuan-tujuan seorang individu dan hubungan antara usaha dan kinerja, antara kinerja dan penghargaan, dan akhirnya antara penghargaan dan pemahaman tujuan individual. Sebagai sebuah model kemungkinan, teori harapan mengakui bahwa tidak ada prinsip universal untuk menjelaskan motivasi setiap individu. Selain itu, hanya karena kita memahami kebutuhan-kebutuhan yang ingin dipenuhi oleh seseorang tidak menjamin bahwa individu tersebut merasa kinerja yang tinggi selalu membawa dirinya pada pemenuhan kebutuhan-kebutuhan tersebut.

2.1.2 Motivasi

1) Pengertian Motivasi

Richard dan Edward (2017) mengungkapkan secara etimologis motivasi diartikan sebagai apa yang menggerakkan orang untuk melakukan tindakan. Menurut Kondalkar dalam Hamali (2016:131) mengartikan motivasi sebagai satu dalam yang membakat yang disebabkan oleh kebutuhan, keinginan, dan kemauan yang mendorong seseorang individu untuk menggunakan energi fisik dan mentalnya demi tercapainya tujuan-tujuan yang diinginkan. Sedangkan menurut Mangkunegara (2017) motivasi diartikan sebagai keadaan yang menuntut seseorang supaya mencapai tujuan motifnya.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli di atas maka disimpulkan motivasi adalah satu dalam yang membakat dalam diri seseorang dengan upaya guna mencapai tujuan apapun, baik itu tujuan pribadi ataupun tujuan dari organisasi yang berhubungan dengan pekerjaan. Memunculkan rasa motivasi dalam diri karyawan tidak bisa terjadi begitu saja. Hal tersebut dikarenakan tidak semua karyawan memiliki tingkat motivasi yang tinggi terhadap dirinya.

2) Jenis-jenis Motivasi

Jenis-jenis motivasi dapat dikelompokkan menjadi dua jenis menurut Hasibuan (2017:222), yaitu sebagai berikut:

a) Motivasi Positif (Insentif positif)

Memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.

b) Motivasi Negatif (Insentif negatif)

Manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan memotivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam waktu pendek akan meningkat, karena takut hukuman. Motivasi yang menimbulkan rasa takut, misalnya ancaman, tekanan, intimidasi dan sejenisnya.

3) Faktor-faktor Motivasi

Menurut penelitian Winardi (2011) menjelaskan unsur-unsur yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang karyawan tersusun atas 2 faktor, yang mana terdiri atas faktor internal dan faktor eksternal.

- a) Faktor Internal merupakan unsur dimana terdapat dari dalam diri karyawan. Faktor internal tersusun atas pemahaman terkait dirinya pribadi, prestasi, harga diri, kebutuhan, impian, tingkat pendidikan, pembawaan pribadi, serta pengalaman
- b) Faktor Eksternal merupakan unsur dimana terdapat dari luar diri karyawan. Unsur ini terdiri dari pemimpin dan gaya kepemimpinannya, lingkungan kerja, dorongan atasan dan tuntutan organisasi.

4) Tujuan Motivasi

Pemerian motivasi menurut Hasibuan (2017:221) terhadap karyawan dengan maksud untuk:

- a) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- b) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- c) Mempertahankan kesetabilan karyawan perusahaan.
- d) Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
- e) Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- f) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- g) Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan.
- h) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- i) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- j) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

5) Indikator Motivasi

Menurut Sutrisno (2016: 128) menjelaskan motivasi adalah kondisi yang mendorong seseorang untuk mencapai prestasi secara maksimal. Menurut teori prestasi ini ada tiga komponen dasar yang dapat digunakan untuk memotivasi orang bekerja, yaitu:

1. *Need for achievement* (Perlu prestasi) merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini, berhubungan erat dengan pekerjaan, dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu.
2. *Need for affiliation* (Kebutuhan akan afiliasi), merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain.
3. *Need for power* (Perlu tenaga) kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi terhadap orang lain. Kebutuhan ini, menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang memerdulikan perasaan orang lain.

2.1.3 Disiplin Kerja

1) Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin dapat diartikan sebagai kepatuhan terhadap aturan yang telah ditentukan oleh organisasi. Menurut Sinambela (2019) disiplin kerja terdiri dari dua kata yang memiliki arti masing-masing. Disiplin merupakan suatu proses yang dipakai oleh organisasi agar dapat menghadapi permasalahan kinerja melibatkan serta manajer pada saat mengidentifikasi serta mengkomunikasikan permasalahan tersebut kepada seluruh pegawai. Sedangkan kerja diartikan sebagai aktivitas yang

dilaksanakan oleh seseorang untuk mendapatkan nilai dari aktivitas tersebut.

Menurut Siagian (2014), disiplin kerja merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi untuk memenuhi tuntutan berbagai ketentuan. Pandangan lain menyatakan bahwa disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar bersedia mengubah perilaku serta berbagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Rivai & Sagala, 2009, p.825). Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah sikap, tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan organisasi sebagai upaya meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang agar tidak melakukan keteledoran, penyimpangan atau kelalaian dalam melakukan pekerjaan. Definisi tersebut sesuai dengan fenomena yang terjadi di perusahaan.

2) Macam-macam Disiplin Kerja

Macam-macam disiplin kerja terdiri dari beberapa macam menurut Mangkunegara (2016) dapat dikemukakan beberapa macam disiplin kerja antara lain:

- a) Disiplin preventif, adalah tindakan yang dilakukan untuk menggerakkan pegawai agar mengikuti dan mematuhi pedoman dan aturan kerja yang ditetapkan oleh organisasi. Disiplin preventif bertujuan untuk menggerakkan dan mengarahkan agar pegawai bekerja dan disiplin.

- b) Disiplin korektif, adalah tindakan yang dilakukan setelah terjadinya pelanggaran peraturan tindakan ini dimaksudkan untuk mencegah timbulnya pelanggaran lebih lanjut sehingga tindakan di masa yang akan datang akan sesuai dengan standar. Tindakan korektif biasanya berupa hukuman tertentu dan disebut tindakan disiplin yang bertujuan memperbaiki perilaku pelanggar standar, mencegah personil lain melakukan tindakan yang serupa serta mempertahankan standar kelompok yang konsisten dan efektif.
- c) Disiplin diri, merupakan disiplin yang dikembangkan atau dikontrol oleh diri sendiri. Hal ini merupakan manifestasi atau aktualisasi dari tanggungjawab pribadi, yang berarti mengakui dan menerima nilai-nilai yang ada di luar dirinya. Melalui disiplin diri, karyawan-karyawan merasa bertanggungjawab dan dapat mengatur diri sendiri untuk kepentingan organisasi. Disiplin diri merupakan hasil proses belajar (sosialisasi) dari keluarga dan masyarakat. Penanaman nilai-nilai yang menjunjung disiplin, baik yang ditanamkan oleh orang tua, guru atau pun masyarakat; merupakan bekal positif bagi tumbuh dan berkembangnya disiplin diri.
- d) Disiplin Kelompok, akan tercapai jika disiplin diri telah tumbuh dalam diri karyawan. Artinya, kelompok akan menghasilkan pekerjaan yang optimal jika masing-masing anggota kelompok dapat memberikan andil yang sesuai dengan hak dan tanggungjawabnya. Andaikan satu di antara sekian ribu karyawan bekerja tidak sungguh-sungguh, akan mengganggu mekanisme kerja yang lain. Hal ini disebabkan karyawan lain akan merasa terganggu karena biasanya ia akan mengajak bicara atau kemungkinan lain adalah teman sekerja timbul rasa iri. Adakalanya, disiplin kelompok juga

memberikan andil bagi pengembangan disiplin diri. Misalnya, jika hasil kerja kelompok mencapai target yang diinginkan dan karyawan mendapatkan penghargaan maka disiplin kelompok yang selama ini diterapkan dapat memberikan insight.

3) Bentuk-bentuk Disiplin Kerja

Menurut Mangkunegara (2016) menyatakan bentuk-bentuk disiplin kerja yaitu antara lain:

a) Disiplin preventif

Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan karyawan mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya untuk menggerakkan karyawan berdisiplin diri. Dengan cara preventif, karyawan dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan.

b) Disiplin korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan karyawan dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan. Pada disiplin korektif, karyawan yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi yang sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan memberikan sanksi adalah untuk memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara aturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

4) Tujuan dan Manfaat Disiplin Kerja

Menurut Simamora (2016) tujuan utama tindakan pendisiplinan adalah memastikan bahwa perilaku-perilaku pegawai konsisten dengan aturan-

aturan yang ditetapkan oleh organisasi. Berbagai aturan yang disusun oleh organisasi adalah tuntunan untuk mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan. Pada saat suatu aturan dilanggar, efektivitas organisasi berkurang sampai pada tingkat tertentu, tergantung pada kerasnya pelanggaran. Tujuan berikutnya adalah menciptakan atau mempertahankan rasa hormat dan saling percaya diantara atasan dan bawahannya. Disiplin yang diberlakukan secara tidak tepat dapat menciptakan masalah-masalah seperti moral kerja yang rendah, kemarahan, dan kemauan buruk di antara pengawas dan bawahan-bawahannya.

Menurut Siswanto (2016) menguraikan bahwa maksud dan sasaran dari disiplin kerja adalah terpenuhinya beberapa tujuan diantaranya seperti:

1. Tujuan umum disiplin kerja, demi kelangsungan perusahaan sesuai dengan motif organisasi bagi yang bersangkutan baik hari ini, maupun hari esok.
2. Adapun tujuan khusus disiplin kerja yaitu:
 - a) Untuk para pegawai menempati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan serta kebijakan perusahaan yang berlaku baik yang tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen.
 - b) Dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya, serta mampu memberikan servis yang maksimum pada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan.
 - c) Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasaran barang dan jasa dengan sebaik-baiknya.

- d) Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku ditempat bekerja.
- e) Tenaga kerja mampu memperoleh tingkat produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan, baik dalam jangka panjang maupun jangka pendek.

5) Indikator Disiplin Kerja

Hasibuan (2014:284) menilai disiplin dengan menggunakan indikator-indikator berikut:

1. Tanggung jawab terhadap tugas
Seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya harus bertanggung jawab atas apa yang dikerjakannya.
2. Ketepatan dalam melaksanakan tugas. Pegawai dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah diberikan, dan hasil kerja pegawai sesuai dengan instruksi pimpinan.
3. Ketaatan pada peraturan organisasi
Pegawai memegang teguh peraturan yang telah ditetapkan oleh organisasi dan tidak menyeleweng atau menentang dari peraturan yang telah ditetapkan. Peraturan dan tata tertib yang tertulis atau tidak tertulis dibuat agar tujuan organisasi tercapai dengan baik, untuk itu dibutuhkan sikap setia pegawai terhadap peraturan yang telah ditetapkan sebelumnya.
4. Ketaatan terhadap nilai-nilai atau norma-norma yang berlaku dalam kehidupan. Seorang pegawai atau karyawan harus mampu menghormati dan menghargai peraturan yang telah ditetapkan oleh organisasi sebelumnya.

2.1.4 Pengalaman Kerja

1) Pengertian Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja menunjukkan pengetahuan seseorang tentang bidang pekerjaan tempat mereka bekerja (Sulaema, 2014). Pada umumnya lama kerja pada suatu profesi tertentu digunakan untuk mengukur pengalaman kerja. Pengalaman kerja juga mempertimbangkan jenis pekerjaan yang telah atau sering dilakukan disamping jumlah tahun kerja. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh riwayat pekerjaan karyawan.

Aset utama yang dimiliki seseorang untuk memasuki bidang tertentu adalah pengalaman kerja. Pemimpin perusahaan cenderung lebih mengutamakan pengalaman kerja daripada pendidikan karena belum terjadi pergantian yang signifikan dalam output produksi. Seorang profesional yang berpengalaman dapat segera menyelesaikan pekerjaan dan tugas-tugasnya. Mereka tidak membutuhkan banyak pengajaran atau pelatihan. Karyawan yang terutama mengandalkan latar belakang dan gelar akademik mereka, bagaimanapun mungkin tidak dapat mengerjakan tugas yang diberikan kepada mereka tepat waktu. Karena teori ini yang diajarkan dalam perkuliahan terkadang berbeda dengan dunia nyata dalam pekerjaan, mereka harus melalui pelatihan yang memakan waktu dan mahal.

2) Faktor-faktor Pengalaman Kerja

Adapun faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pengalaman kerja menurut (Handoko, 2013) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pengalaman kerja:

1. Latar belakang pribadi, mencakup pendidikan, kursus, latihan, bekerja. Untuk menunjukkan apa yang telah dilakukan seseorang diwaktu yang lalu.

2. Bakat dan minat, untuk memperkirakan minat dan kapasitas atau kemampuan seseorang.
3. Sikap dan kebutuhan (*attitudes and need*) untuk meramalkan tanggung jawab dan wewenang seseorang.
4. Kemampuan-kemampuan analitis dan *manipulative* mempelajari kemampuan penilaian dan penganalisaan.
5. Keterampilan dan kemampuan teknik, untuk menilai kemampuan dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik pekerjaan.

3) Tujuan dan Manfaat Pengalaman Kerja

Adapun manfaat adanya pengalaman kerja bagi perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Pengalaman kerja dapat berpengaruh kecermatan individu dalam memberikan suatu persepsi.
2. Melalui pengalaman kerja yang dimiliki, kualitas teknis dan keterampilan karyawan semakin meningkat, maka karyawan tersebut dapat menyelesaikan tugas-tugas yang dikerjakan secara efektif dan efisien, sehingga akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Adapun tujuan adanya pengalaman kerja bagi perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Mendapatkan rekan kerja sebanyak mungkin dan menambah pengalaman kerja dalam berbagai bidang
2. Mencengah dan mengurangi persaingan kerja yang sering muncul di kalangan tenaga kerja.

4) Indikator Pengalaman Kerja

Menurut Pitriyani & Halim (2020) mengungkapkan indikator pengalaman kerja, yaitu:

1. Masa kerja

Artinya adalah ukuran mengenai seberapa lama waktu atau masa kerja yang telah didapatkan seseorang dalam memahami suatu pekerjaan dan telah melaksanakannya dengan baik.

2. Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki

Artinya adalah pengetahuan mencakup keahlian untuk mempelajari dan menerapkan informasi untuk tanggung jawab menyelesaikan pekerjaan.

3. Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan

Artinya adalah tingkat penguasaan individu dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik peralatan dan teknik pekerjaan yang mampu dalam melaksanakan pekerjaannya dengan adanya pengalaman.

2.1.5 Kinerja Karyawan

- 1) Pengertian Kinerja karyawan

Sumber daya manusia merupakan aset yang harus ditingkatkan secara efektif dan efisien untuk kinerja yang optimal. Kinerja merupakan faktor yang penting untuk diperhatikan oleh perusahaan. Hal ini dikarenakan maju mundurnya perusahaan terlihat dari kinerja yang ada pada karyawan dan perusahaan atau organisasi tersebut. Menurut Sutrisno (2014:22) kinerja karyawan adalah prestasi yang diperoleh seseorang dalam melakukan tugas. Batasan dari pakar tersebut menekankan kinerja sebagai suatu proses untuk mencapai hasil-hasil tertentu yang direncanakan.

Seseorang harus memiliki semangat kerja yang tinggi, keinginan untuk bekerja keras dan pengetahuan tentang jenis pekerjaan yang diperlukan untuk memenuhi standar dan persyaratan organisasi agar dapat bekerja dengan baik. Kinerja organisasi akan buruk dan tujuan organisasi tidak akan terpenuhi secara efektif tanpa manajemen kinerja yang standar karyawan atau pembagian tugas.

2) Faktor-faktor Kinerja Karyawan

Berkaitan dengan definisi kinerja karyawan, terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi hasil kinerja seorang karyawan dalam sebuah perusahaan. Faktor-faktor tersebut antara lain (Widodo, 2015):

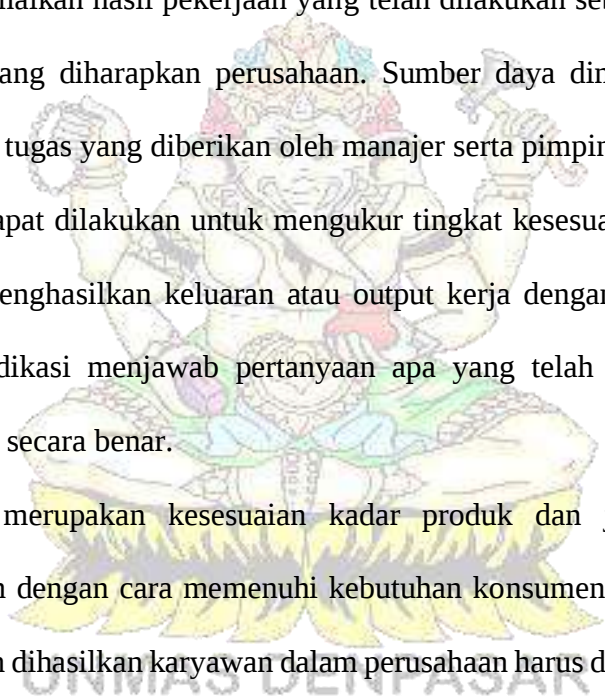
- a) Sasaran, yaitu serangkaian yang menjelaskan tentang apa yang menjadi tujuan suatu perusahaan dalam sistem kerjanya. Sasaran memuat capaian yang akan diwujudkan perusahaan berdasarkan waktu yang telah ditentukan sebelumnya.
- b) Standar merupakan ukuran yang telah ditentukan oleh organisasi atau perusahaan agar mencapai sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Ukuran yang telah ditentukan perusahaan akan menentukan kinerja yang telah dilaksanakan oleh karyawan sesuai dengan aturan yang ditetapkan perusahaan
- c) Umpan balik atau feedback merupakan informasi tanggapan dalam aktivitas yang berkaitan dengan adanya upaya agar tercapai semua sasaran perusahaan sesuai dengan standarisasi yang berlaku.
- d) Peluang adalah pemberian kesempatan kepada karyawan agar dapat menunaikan semua pekerjaannya untuk mendukung tercapainya sasaran

perusahaan. Peluang kerja yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan digunakan untuk memotivasi karyawan agar dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan penuh semangat dan mencapai target perusahaan.

- e) Sarana merupakan penyediaan keperluan karyawan untuk mendukung kinerja yang menyelesaikan segala macam pekerjaannya. Sarana berupa lingkungan kerja yang nyaman, ruang kerja yang sesuai dengan standarisasi produk dalam perusahaan, penerangan yang sesuai, sirkulasi udara yang seimbang serta situasi yang kondusif agar karyawan dapat menjalankan pekerjaannya dan mencapai target perusahaan.
- f) Kompetensi adalah pemberian latihan kerja secara efektif bukan hanya pembelajaran tentang sesuatu melainkan semua pembelajaran tentang manajemen waktu agar karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan mereka dengan tepat waktu. Kompetensi merupakan komponen yang sangat diperlukan bagi karyawan sebab dalam melakukan pekerjaan, karyawan harus dibekali dengan knowledge, skill serta sikap kerja agar menjadi karyawan yang kompeten.
- g) Motivasi merupakan dorongan dan dukungan yang kuat untuk melakukan aktivitas kerja yang dilakukan oleh karyawan agar dapat mencapai keinginan dan tujuan tertentu. Motivasi dapat berperan aktif agar karyawan semangat untuk mencapai target pekerjaan yang menjadi tanggung jawab di suatu perusahaan.

3) Pengukuran tingkat kinerja karyawan

Perusahaan memiliki harapan yang sangat besar bagi kinerja karyawan. Agar dapat menentukan pengukuran tingkat kinerja karyawan, maka diperlukan beberapa instrumen yang digunakan untuk memberikan keterangan munculnya sebuah variabel. Beberapa ukuran untuk mengukur kinerja karyawan antara lain (Moeheriono, 2012).

- 
- a) Efektif, yaitu ukuran kesesuaian yang dihasilkan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Indikasi yang dapat memperlihatkan efektivitas dapat memaksimalkan hasil pekerjaan yang telah dilakukan sebagai perwujudan sesuatu yang diharapkan perusahaan. Sumber daya dimanfaatkan untuk mencapai tugas yang diberikan oleh manajer serta pimpinan perusahaan.
 - b) Efisien dapat dilakukan untuk mengukur tingkat kesesuaian proses dalam rangka menghasilkan keluaran atau output kerja dengan meminimalisasi biaya. Indikasi menjawab pertanyaan apa yang telah dilakukan dalam pekerjaan secara benar.
 - c) Kualitas merupakan kesesuaian kadar produk dan jasa yang dapat dihasilkan dengan cara memenuhi kebutuhan konsumen. Kualitas produk yang telah dihasilkan karyawan dalam perusahaan harus dijaga, sebab dapat memengaruhi kesuksesan perusahaan.
 - d) Kesesuaian dan ketepatan waktu adalah proses pengukuran pekerjaan yang telah diselesaikan oleh karyawan dengan tepat dan cepat. Penyelesaian tugas harus mendapatkan hasil yang optimal sesuai dengan waktu yang telah ditentukan oleh manajer. Hal ini menjadi indikasi untuk melihat kedisiplinan yang dimiliki oleh karyawan.

- e) Produktivitas merupakan cara pengukuran efektivitas perusahaan. Indikasi pengukuran ini dapat dilihat dari sumber daya yang kompeten, sehingga akan mencapai hasil secara maksimal serta tidak ada kecacatan produk yang dapat merugikan perusahaan.
- f) Keselamatan merupakan indikasi yang berhubungan dengan keselamatan karyawan yang sedang bekerja di suatu perusahaan. Keselamatan karyawan merupakan komponen utama yang harus diperhatikan sebab sendi dari perusahaan terletak dalam hasil kerja karyawan. Keselamatan kerja harus diperhatikan agar karyawan dapat berkontribusi lebih maksimal dalam rangka mencapai target yang diberikan oleh perusahaan.

4) Tujuan Kinerja Karyawan

Adapun tujuan kinerja karyawan menurut Rivai (2017) yaitu:

- a) Untuk perbaikan hasil kerja pegawai, baik secara kualitas, ataupun kuantitas.
- b) Memberikan pengetahuan baru dimana akan membantu pegawai dalam memecahkan masalah yang kompleks dengan serangkaian aktivitas yang terbatas dan teratur, melalui penyelesaian tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan organisasi.
- c) Memperbaiki hubungan antar pegawai dalam aktivitas kerja dalam organisasi.

5) Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Hasibuan (2014:144), beberapa unsur yang dinilai dalam kinerja.

1. Kesetiaan

Penilai menilai kesetiaan pekerjaan dalam jabatan dan organisasi dicerminkan oleh kesetiaan pegawai dilingkungan tempat berkerjanya. Adanya kualitas kerja yang baik, dapat menghindari tingkat kesalahan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

2. Prestasi

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan oleh karyawan atau pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan organisasi.

3. Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

4. Kerja sama

Kesediaan karyawan untuk mampu beradaptasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

5. Kedisiplinan

Adanya penilaian kedisiplinan yang dinilai pada suatu perusahaan atau instansi dalam memenuhi peraturan-peraturan yang ada dan memenuhi kewajibannya, dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu

perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah menjadi kewajiban seorang karyawan.

2.2 Hubungan Antar Variabel

2.2.1 Hubungan antara Motivasi dengan Kinerja Karyawan

Menurut Kinicki (2001) dalam Wibowo (2013: 389) motivasi dapat dipastikan mempengaruhi kinerja, walaupun bukan satu- satunya faktor yang membentuk kinerja. Sedangkan menurut Stoner (1981) dalam Notoadmodjo (2009:125) kinerja seorang karyawan atau tenaga kerja dipengaruhi oleh motivasi, kemampuan, faktor persepsi. Baik Gibson maupun Stoner berpendapat bahwa motivasi adalah merupakan faktor yang berpengaruh dalam kinerja seorang karyawan atau tenaga kerja. Oleh sebab itu, dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi, maka intervensi terhadap motivasi sangat penting dan dianjurkan. Hal ini juga dibuktikan dengan penelitian oleh Syahsudarmi (2021) yang mengatakan bahwa motivasi dengan kinerja karyawan memiliki hubungan yang sangat kuat.

2.2.2 Hubungan antara Disiplin Kerja dengan Kinerja Karyawan

Disiplin kerja yang tinggi dan optimal merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung maupun secara tidak langsung. Dengan disiplin kerja yang tinggi akan membuat karyawan bekerja lebih giat dan menjiwai pekerjaannya yang pada akhirnya akan dapat menjadi karyawan yang tangguh dan bermutu serta mampu melaksanakan tugas atau kegiatan dengan baik yang pada gilirannya akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Dengan demikian dapat diketahui bahwa salah satu kunci keberhasilan organisasi atau perusahaan dalam menjalankan dan mengembangkan usahanya

adalah dengan cara meningkatkan kinerja karyawannya melalui peningkatan disiplin kerja. Hal ini dibuktikan dengan penelitian oleh Vuspasari (2011) yang mengatakan bahwa antara disiplin kerja dengan kinerja karyawan mempunyai hubungan yang sangat kuat. Artinya terjadi hubungan searah antara dua variabel tersebut, apabila disiplin kerja dinaikkan maka akan terjadi pula peningkatan kinerja karyawan, sebaliknya jika terjadi penurunan disiplin kerja maka kinerja karyawan juga akan menurun.

2.2.3 Hubungan antara Pengalaman Kerja dengan Kinerja Karyawan

Jika karyawan memiliki banyak pengalaman kerja, maka kemampuan yang dimiliki karyawan tersebut akan menjadi lebih baik saat menjalankan pekerjaan, karyawan akan lebih termotivasi dalam bekerja dan memiliki kinerja yang tinggi. Kinerja karyawan ini mengacu pada hasil kerja dan sikap kerja dalam menyelesaikan pekerjaan (Aristarini, Kirya, dan Yulianthini, 2014). Hal ini juga sejalan dengan teori yang dinyatakan Mangkunegara (Ratulangi dan Soegoto, 2016) bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Teori yang dinyatakan Handoko (Wirawan et al., 2018) bahwa kinerja karyawan merupakan suatu tindakan yang dilakukan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan. Hal ini buktikan oleh Ilham (2022) yang menjelaskan bagaimana peran pengalaman kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan.

2.2.4 Hubungan antara Disiplin Kerja dengan Kinerja Karyawan melalui Motivasi

Menurut Sutrisno (2016: 87) disiplin kerja menjelaskan bahwa disiplin kerja seolah karyawan dalam sebuah perusahaan akan berusaha untuk dituntut oleh pihak manajemen dengan berbagai kebijakan dan mereka harus memenuhinya dengan baik. Disiplin kerja yang baik harus selalu diterapkan bagi semua perusahaan untuk mewujudkan tujuan dari perusahaan. Disiplin kerja merupakan faktor yang dapat mempengaruhi motivasi individu yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja.

Menurut Singodimejo dalam Sutrisno (2016: 86), karyawan harus mampu dan bersedia untuk mengikuti, menaati, dan mematuhi seluruh aturan kerja yang ditegakkan oleh perusahaan. Artinya, jika karyawan memiliki disiplin kerja yang baik maka segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan dan tujuan perusahaan akan diperoleh lebih cepat. Hal tersebut berkaitan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wijaya (2021) yang menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi, artinya motivasi mampu memediasi hubungan dari disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, pada hal ini karyawan yang memiliki disiplin kerja yang baik tentu akan dapat meningkatkan kinerjanya dengan dorongan dan semangat kerja dalam diri karyawan berupa motivasi.

2.2.5 Hubungan antara Pengalaman Kerja dengan Kinerja Karyawan melalui Motivasi

Menurut Handoko (2014:143) pengalaman kerja merupakan suatu ukuran tentang lama waktu atau masa kerjanya yang telah ditempuh seseorang dalam memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakannya dengan baik. Pengalaman berkaitan dengan kemampuan dan kecakapan karyawan

dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya, semakin baik kualitas kerja karyawan karena waktu yang ditempuh seorang karyawan dalam bekerja dapat membuat karyawan tersebut memahami tugas-tugas dari pekerjaan dan akan melaksanakannya dengan baik. Pengalaman kerja merupakan faktor yang dapat mempengaruhi motivasi individu yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja.

Menurut Marwansyah (2016:44) pengalaman kerja adalah suatu pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki pegawai untuk mengemban tanggungjawab dari pekerjaan sebelumnya. Pengalaman kerja adalah suatu dasar atau acuan seorang karyawan dapat menempatkan dirinya secara tepat kondisi, berani mengambil resiko, mampu menghadapi tantangan dengan penuh tanggung jawab serta mampu berkomunikasi dengan baik terhadap berbagai pihak untuk tetap menjaga kinerja dan menghasilkan individu yang kompeten. Hal ini berkaitan langsung dengan penelitian yang dilakukan oleh Pandhita, dkk. (2022) yang menunjukkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja, artinya pengalaman kerja di dalam sebuah organisasi sangatlah penting karena hal ini yang dimiliki secara langsung oleh seorang karyawan baik tinggi rendahnya pengalaman yang dimilikinya dan hal ini dapat menentukan kinerja karyawan itu sendiri nantinya dalam pelaksanaan tugas atau pekerjaan yang dilakukannya.

2.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Adapun beberapa penelitian yang telah

dipublikasikan yang dijadikan acuan dalam penelitian ini, antara lain sebagai berikut.

2.3.1 Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Menurut penelitian oleh Farisi, dkk. (2020) menunjukkan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya apabila motivasi semakin baik maka kinerja karyawan akan semakin meningkat pada PT. Perkebunan Nusantara V (Persero) Kebun Tanah Putih Provinsi Riau. Hustia (2020) dalam penelitiannya menunjukkan ada pengaruh yang signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. CS2 Pola Sehat Palembang, dengan adanya motivasi kerja maka akan memberikan kontribusi dalam meningkatkan kinerja karyawan terlebih pada kondisi pandemi covid-19. Penelitian Septiantari, dkk. (2022) juga menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Mitra Timur Medika, yang memiliki makna yaitu semakin meningkatnya motivasi maka akan meningkat pula kinerja karyawan. Penelitian oleh Septiadi, dkk. (2020) yang menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Brawijaya Utama Palembang. Penelitian oleh Kuswati (2020) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh yang kuat dan positif terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pendidikan Kabupaten Majalengka, dimana dengan memberikan makna peran motivasi menjadi faktor pendukung dalam suatu organisasi baik itu pemerintahan maupun swasta terutama dalam meningkatkan kinerja. Penelitian oleh Ekhsan (2019) yang menunjukkan motivasi berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan

pada PT. Syncrum Logistics, dengan semakin tingginya motivasi kerja karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Berbeda dengan penelitian oleh Cahya, dkk. (2021) yang menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada UMKM Buah Baru Online (BBO) Di Gamping Yogyakarta. Penelitian oleh Syafruddin, dkk. (2021) mengatakan bahwa motivasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Sekolah Tinggi Kesehatan Maros.

2.3.2 Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Menurut penelitian Afwindra, *et al.*, (2022) menunjukkan ada pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Kantor KSOP Khusus Batam. Penelitian oleh Jufrizen & Hadi (2021) yang menunjukkan bahwa disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan, karena disiplin kerja yang baik akan mempercepat tujuan dari perusahaan. Penelitian oleh Chandra, dkk. (2022) yang menunjukkan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Karya Inti Nusa Gemilang Medan, menunjukkan bahwa disiplin kerja yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian oleh Lestari (2022) yang menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Mitra Musi Mandiri Palembang.

Berbeda dengan penelitian oleh Nata & Firdausi (2021) yang menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap

kinerja karyawan pada PT. Bank Central Asia, hal ini dikarenakan kinerja untuk bidang pelayanan lebih difokuskan pada pelayanan jasa terhadap nasabah, sehingga disiplin karyawan hanya sebagai penunjang pada sektor terlaksananya peraturan. Penelitian oleh Filliantoni, dkk. (2019) menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada Indomobil Nissan-Datsun Solobaru, hal ini disebabkan karena kinerja karyawan lebih cenderung terbentuk karena adanya tanggung jawab atas beban pekerjaan ataupun target yang harus diselesaikan. Apabila karyawan memiliki beban pekerjaan ataupun target lebih banyak dengan sendirinya karyawan akan memulai pekerjaan lebih awal dan mengakhirinya lebih lama. Jadi disiplin kerja hanya akan terbentuk apabila karyawan mempunyai tanggung jawab atas beban kerja ataupun target yang harus diselesaikan.

2.3.3 Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Menurut penelitian oleh Ariani, dkk. (2020) menunjukkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Super Box Industries, hasil ini diperoleh dari karyawan yang berpengalaman bekerja dapat meningkatkan kinerjanya, dengan adanya dukungan dari pengetahuan, keahlian, dan keterampilan sehingga akan dapat membuat karyawan lebih berpengalaman dan bisa meningkatkan kinerjanya. Penelitian oleh Basyit, dkk. (2020) menunjukkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. Gajah Jaya Kota Pasuruan, dengan lamanya waktu yang dimiliki oleh pekerjaan yang sebelumnya dapat membantu seseorang dalam

menyelesaikan pekerjaannya secara efektif dan efisien. Penelitian oleh Silitonga (2022) menunjukkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Layar Osano Percetakan & Bordir, karena semakin banyak pengalaman kerja yang tercipta akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian oleh Patiung, dkk. (2022) yang menunjukkan pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Balai Rehabilitasi BNN Baddoka di Kota Makassar, dengan pengalaman kerja yang diperoleh diharapkan kinerja karyawan yang tinggi dapat dicapai oleh para karyawan.

Berbeda dengan penelitian oleh Sitompul & Simamora (2021) yang menunjukkan bahwa pengalaman kerja tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Tannery Sejahtera Mandiri Pekanbaru, dalam hal ini pengalaman kerja tidak berpengaruh positif karena pengalaman kerja seseorang tidak menjamin bahwa karyawan tersebut dapat bekerja secara maksimal dan menghasilkan kinerja yang berkualitas. Penelitian oleh Rosid (2018) menunjukkan bahwa pengalaman kerja tidak memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Hotel Phoenix M-Gallery. Penelitian oleh Sigarlaki, dkk. (2019) menunjukkan bahwa pengalaman kerja tidak ada pengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor Bappeda Prov. Sulut, ini membuktikan bahwa tak selamanya pengalaman kerja akan berpengaruh ke kinerja pegawai karena belum tentu seseorang yang memiliki banyak pengalaman akan berpengaruh secara positif atau signifikan terhadap kinerjanya dalam bekerja, karena belum tentu juga seseorang yang memiliki banyak pengalaman dan bila di berikan pekerjaan yang baru atau di

tempatkan dalam situasi kerja yang baru maka hal itu akan berdampak pada kinerjanya yang dimana pegawai tersebut harus beradaptasi terlebih dahulu.

2.3.4 Motivasi sebagai Mediasi Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Menurut penelitian dari Pakpahan & Aulia (2022) yang menyatakan bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel mediasi pada kinerja karyawan di Departem Manajemen Uang Bank Sentral Indonesia. Karena motivasi mampu memberikan dampak yang positif pada aspek pekerjaan baik itu antara pimpinan dengan bawahan, pimpinan dengan pimpinan, maupun bawahan dengan bawahan.

2.3.5 Motivasi sebagai Mediasi Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Menurut penelitian dari Pandita, dkk. (2021) yang menyatakan bahwa pengalaman kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel mediasi. Motivasi menjadi perhatian bagi suatu perusahaan sebagai suatu hal yang mampu meningkatkan pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan di LPD Desa Pekraman Kesiman.