

BAB. I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Abad kedua puluh satu yang populer dengan sebutan *era millennium*, menjadikan perkembangan dunia begitu pesat, baik bidang ilmu pengetahuan, teknologi, sosial budaya, ekonomi-perdagangan, pertahanan-keamanan dan ideologi-politik, yang selalu berkaitan erat dengan peran sumber daya manusia baik secara nasional, regional maupun internasional. Muncul berbagai perubahan-perubahan akan tata kelola pemerintahan, system, tumbuhnya motivasi, inovasi dan peran penting kedisiplinan dalam mengadopsi strategi untuk senantiasa bisa tampil terdepan, Siagian (2020).

Bidang ekonomi misalnya muncul beragam persaingan pada usaha dagang dan jasa, yang mana saling mencari celah dan terobosan untuk menjadi juara, hal ini dapat dibuktikan dengan semakin banyaknya bangsa-bangsa didunia yang membicarakan globalisasi ekonomi, ditandai oleh munculnya interdependensi antara negara yang sudah maju tingkat ekonominya atau negara maju dengan negara-negara dunia ketiga yang selalu memunculkan permasalahan.

Permasalahan yang muncul jelas berdampak terhadap lingkungan seperti terjadinya kebocoran ozon, efek rumah kaca, deforestasi, reklamasi, limbah-limbah semakin banyak, munculnya gejala sosial lainnya seperti semakin berani lembaga-lembaga swadaya menggaungkan berbagai aspek kehidupan bermasyarakat,

berbangsa dan bernegara, Siagian (2020). Kondisi ini tidak terlepas dari peran sumber daya manusia yang ada pada organisasi tersebut.

Faktor sumber daya manusia merupakan unsur penting bagi organisasi dalam mengelola, mengatur, mengurus, dan menggunakannya sehingga dapat berfungsi secara produktif, efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan, Rivai *et al.*, (2018:4). Sumber daya manusia tersebut merupakan suatu rancangan dari berbagai sistem formal didalam sebuah organisasi dengan tujuan memastikan penggunaan keahlian manusia secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan, Mathis dan Jackson (2006:3) dalam Kumayas *et al.*, (2020). Disamping hal tersebut yang tidak dapat dikesampingkan bahwa peran motivasi dan kedisiplinan dari sumberdaya manusia adalah merupakan salah satu nadi dari organisasi. Tumbuhnya motivasi positif dari sebuah organisasi otomatis akan membawa harapan besar akan kemajuan organisasi tersebut. Robbin (2002:55) motivasi merupakan keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Disisi lain disiplin harus dilihat sebagai suatu kondisi di dalam suatu organisasi di mana karyawan mengetahui apa yang diharapkan dari mereka dalam hal aturan, standar dan kebijakan organisasi dan apa konsekuensi dari pelanggaran, (Rue dan Byars: 1996). Kepatuhan seseorang dalam mengikuti peraturan atau tata tertib karena didorong oleh adanya kesadaran yang ada pada kata hatinya tanpa adanya paksaan dari pihak luar, Arikunto (1993:306). Bahwasanya disiplin tersebut adalah pendekatan yang digunakan oleh manajemen untuk memodifikasi kinerja dan perilaku yang tidak diinginkan melalui penggunaan

proses tindakan korektif yang mana semua kebijakan dan prosedur mengenai disiplin karyawan harus dirancang untuk mencapai tujuan baik berupa kepuasan dan kinerja organisasi.

Besarnya perhatian terhadap peran dari sumber daya manusia dapat dilihat dari skala makro maupun mikro, bahwa “manusia merupakan unsur terpenting dalam seluruh proses administrasi dan manajemen terlepas dalam organisasi apa proses tersebut berlangsung, Siagian (2020). Pada intinya MSDM itu bersifat multidisipliner organisasi, yang terdiri dari berbagai bidang:” *HRM is multidisciplinary organizational function that draws theories and ideas from various field such as management, psychology, sociology and economics*”, Senyucel (2009) dalam Muliawaty (2019). Dessler (2019:4), manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai dan mengkompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi kerja mereka, kesehatan dan keselamatan mereka serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan. Pengertian MSDM yang dikemukakan oleh Dessler sifatnya mengandung makna lebih luas, beragam dan kompleks seperti masalah motivasi, disiplin, kompetensi, kepemimpinan dan lainnya untuk mencapai kepuasan sehingga terwujudnya kinerja organisasi. Kondisi tersebut juga terjadi pada PT Pradipa Asri Karya Denpasar, yang mana ketersediaan SDM yang handal adalah energi utama perusahaan dalam mencapai tujuan.

Kinerja organisasi merupakan tolak ukur keberhasilan perusahaan, semakin baik kualitas kerja yang dihasilkan pegawai maka semakin cepat juga pencapaian tujuan perusahaan, Prawira (2019). Kinerja pada intinya, apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan, oleh sebab itu kinerja karyawan akan mempengaruhi seberapa

banyak karyawan memberi kontribusi kepada perusahaan mereka bekerja yang meliputi kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif, Mathis dan Jackson (2006:78) dalam Aznuriyandi (2021).

Mangkunegara (2017:67) mendefinisikan kinerja adalah sebuah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, oleh karena itu kinerja merupakan salah satu faktor atau aspek penting dalam mengelola sumberdaya manusia secara efektif dan efisien, Jaya (2019). Kinerja perusahaan merupakan tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Kinerja individu, kinerja kelompok, dan kinerja perusahaan dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik faktor internal dan faktor eksternal organisasi, Simanjuntak (2011).

PT Pradipa Asri Karya Denpasar sebagai perusahaan jasa *pest control* (khusus penanganan hama semut dan rayap) pada bangunan berbahan kayu, menghadapi permasalahan serius didalam mencapai tujuannya, akibat dari tidak efektifnya peran sumber daya manusia yang tersedia (komitmen kerja rendah, *team work* rendah, kedisiplinan dan rasa tidak puas terhadap kompensasi serta aturan perusahaan). Disisi lain dalam proses pemasaran, perusahaan selain melakukan *marketing* secara manual atau *off line* juga dengan pemanfaatan media *marketing on line*.

Pertumbuhan dan perkembangan serta laba perusahaan sebelum pandemi mampu menciptakan kepuasan kerja dan trend kinerja yang bagus. Karyawan kompak, berkomitmen dan solid, berintegritas tinggi terhadap perusahaan dan

tersedianya kebutuhan aktualisasi diri serta pemahaman akan tugas tanggung jawab. Semua itu tidak terlepas dari peran manajemen yang konsisten terhadap benefit yang menjadi hak-hak karyawan.

Tabel 1.1
Capaian Kinerja PT Pradipa Asri Karya dari 2017-2020

Tahun	Target	Pencapaian	% Pencapaian	Laba PT Pradipa Asri Karya
2017	500.000.000	250.000.000	50%	150.000.000
2018	600.000.000	400.000.000	66%	250.000.000
2019	600.000.000	500.000.000	83%	350.000.000
2020	450.000.000	250.000.000	55%	125.000.000

Sumber: Manajemen PT Pradipa Asri Karya, 2021

Dari Tabel 1.1 dapat dijelaskan bahwa prosentase kinerja pada PT Pradipa Asri Karya pada kurun waktu 2017-2019 mengalami peningkatan yang signifikan, namun sebaliknya di tahun 2020 terjadi penurunan performa yang signifikan. Munculnya fenomena tersebut disebabkan oleh kurangnya aktualisasi diri, rendahnya disiplin, fasilitas dan rekan kerja yang kurang bersemangat. Situasi ini membawa dampak serius bagi performa perusahaan karena banyak muncul permasalahan baru. Wabah pandemi Covid-19 menambah prahara baru terhadap lingkungan perusahaan seperti, sulitnya mencari pelanggan baru, Anisah (2021), banyak *client* melakukan pemutusan kontrak kerjasama karena kendala biaya, beragam regulasi baru oleh pemerintah yang berimplikasi pada kondisi perusahaan. Situasi ini membuat perusahaan melakukan tindakan efisiensi (penciutan karyawan, pemotongan tunjangan, meniadakan lembur dan bonus, pengurangan hari dan jam kerja, mengubah sistem pengupahan karyawan dari sistem gaji ke sistem upah dan juga peniadaan *uniform* baru). Semangat, motivasi, inisiatif, disiplin karyawan

mulai redup, mereka yang masih bertahan diperusahaan diakibatkan oleh sulitnya mencari tempat yang lebih baik. Manajemen berusaha membangun komitmen positif sebagai bukti keseriusan, melalui pengadaan paket sembako secara merata kepada karyawan yang masih dipekerjakan dan memanfaatkan dana CSR kedalam perusahaan (untuk tunjangan karyawan).

Kebijakan tidak populis ini memunculkan fenomena baru dan berdampak pada kondisi kerja dan otomatis berpengaruh pada kepuasan kerja dan performa perusahaan. Kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya Siagian (2018). Berdasarkan hasil penelitian Azeem (2010) dalam Saputra dan Wibawa (2018) kepuasan kerja diukur melalui bantuan JDI (*Job Descriptive Index*), skala ini populer dikalangan peneliti dan organisasi, digunakan untuk mempelajari reaksi karyawan dalam pekerjaannya yang meliputi lima komponen kepuasan kerja, yaitu pembayaran, pekerjaan, kesempatan untuk promosi, atasan, rekan kerja.

Organisasi penting memiliki sistem manajemen yang apik dan terorganisir, dalam menjalankan semua unsur dari organisasi dan sekaligus akan menjadi tulang punggung dari perusahaan dalam meraih tujuan, Hasibuan (2017). Manajemen mengandung gagasan lima fungsi utama yakni, (*planning, organizing, commanding, coordinating, controlling* Henry Fayol (2010) dalam Batlajery (2016). Sehingga untuk mewujudkan tujuan tersebut, membutuhkan pemahaman yang mendalam akan prinsip perencanaan dan pengelolaan sumber daya manusia yang sebaik baiknya. Kajian akan sumber daya manusia ini merujuk pada bagaimana mengelola, mengatur, mengurus dan menggunakan aset SDM tersebut

sehingga dapat berfungsi secara produktif, efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan, Rivai *et al.*, (2018:4).

Perusahaan didalam menciptakan kepuasan tentu tidak bisa lepas dari peran positif karyawan, pada era perkembangan teknologi yang begitu pesat, tidak mustahil karyawan akan lebih cepat mengetahui tentang paradigma kehidupan yang jauh diluar ataupun sekelilingnya. Mengingat betapa pentingnya akan makna kepuasan itu bagi organisasi sehingga muncul teori, Philip Kotler (2003) dalam Sohib *et al.*, (2020) menyebutkan, *customer satisfaction as a 'person's feeling of pleasure or disappointment, which resulted from comparing a product's perceived performance or outcome against his/her expectations'*. Maksudnya adalah kepuasan pelanggan adalah perasaan senang atau kecewa seseorang sebagai hasil dari perbandingan antara prestasi atau produk yang dirasakannya. Herzberg dalam Hasibuan (2017:228) menjelaskan bahwa dimana seseorang akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi apabila terpenuhinya dua faktor yaitu faktor intrinsik yang meliputi prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dan kemajuan dan faktor ekstrinsik seperti gaji, kondisi kerja, kebijakan dan administrasi perusahaan dan hubungan interpersonal.

Tolok ukur tingkat kepuasan yang mutlak tidak ada karena setiap individu karyawan berbeda standar kepuasannya. Kepuasan kerja karyawan tidak lepas dari pengaruh motivasi, artinya motivasi akan meningkatkan kepuasan kerja dengan semakin tinggi kepuasan karyawan akan meningkatkan kinerja dan sebaliknya jika motivasi yang rendah akan menyebabkan kepuasan dan kinerja karyawan menurun Octaviannand *et al.*, (2017). Pendapat diatas didukung oleh penelitian yang

dilakukan Febrianti dan Wachyudi (2020), Singgih *et al.*, (2020), Abdulkhaliq dan Mohammadali (2019), Yuen *et al.*, (2018) dan Siburian (2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara itu Nabawi (2019), Theresia dan Bangun, (2018) bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja sedangkan Suharyani (2020), Gunawan *et al.*, (2020), berkesimpulan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Seluruh tindakan dalam upaya untuk mewujudkan tujuan atau capaian kinerja tersebut, dibutuhkan kajian yang menyeluruh akan fungsi-fungsi dan peran SDM didalam mewujudkan tujuan organisasi.

Dampak dari upaya penyelamatan PT. Pradipa Asri Karya yang nyata terhadap kepuasan dan kinerja perusahaan dapat dilihat dari banyaknya keluhan yang terjadi.

Tabel 1.2
Jumlah Keluhan PT Pradipa Asri Karya dari Oktober 2020 - Oktober 2021

No.	Bulan	Tahun	Keluhan
1	Januari	2021	3
2	Februari	2021	1
3	Maret	2021	2
4	April	2021	3
5	Mei	2021	2
6	Juni	2021	2
7	Juli	2021	1
8	Agustus	2021	2
9	September	2021	3
10	Oktober	2021	2
11	November	2021	3
12	Desember	2021	2

Sumber; Manajemen PT Pradipa Asri Karya, 2021

Dari informasi Tabel 1.2 dapat dijelaskan bahwa permasalahan interen perusahaan memunculkan rangkaian komplin dalam satu tahun belakangan ini (2020

– 2021). Munculnya paradigma perusahaan ini selain disebabkan oleh situasi dan kondisi di dalam perusahaan juga diperparah oleh faktor alam (pandemi covid-19). Dalam kondisi sulit seperti ini, manajemen PT. Pradipa Asri Karya banyak melakukan pembenahan-pembenahan untuk perbaikan kinerja, salah satunya melalui motivasi. Abraham Sperling (1987) dalam Mangkunegara (2017:93) motif didefinisikan sebagai kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dengan dorongan dan diakhiri dengan penyesuaian. Penyesuaian dapat dikatakan memuaskan motif. Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang kuat merupakan motor atau *positive power* yang mendasari karyawan untuk bertindak melakukan sesuatu, karena itu perusahaan harus menjaga kepuasan kerja karyawan, supaya karyawan memberikan hasil yang optimal untuk perusahaan Setiono dan Kwanda (2016) dalam Febriana dan Prasetyo (2020).

Sebuah kinerja akan mampu menunjukkan hasil yang optimal bila dibarengi dengan motivasi yang tepat. Maslow (1943;1970) dalam Susanto dan Lestari (2018), mengemukakan bahwa motivasi adalah hasil dari usaha seseorang untuk memenuhi lima kebutuhan dasar: fisiologis, keamanan, sosial, harga diri dan aktualisasi diri.

Keberhasilan kerja karyawan PT. Pradipa Asri Karya tidak terlepas dari unsur motivasi yang ada pada diri karyawan bersangkutan, karena motivasi kerja merupakan faktor yang sangat menentukan keberhasilan. Ikhsan *et al.*, (2019), Scales *et al.*, (2020) dan Ciobanu *et al.*, (2019), berpendapat bahwa, motivasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja, selanjutnya juga penelitian Gheitani *et al.*, (2019), Pancasila *et al.*, (2020) dan Suwandana dan Perdanawati,

(2020) berkesimpulan, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sedangkan pada penelitian yang dilakukan oleh Farid dan Wahyundaru (2020), sementara itu pada penelitian yang dilakukan Emiyanti *et al.*(2020), Situmorang *et al.*, (2021) mendapatkan bahwa motivasi berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja, sedangkan penelitian yang dilakukan Trifena *et al.*, (2020), Theresia dan Bangun, (2018) dan Bukhari *et.al.*, (2019) menunjukkan hasil, motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang termotivasi dapat dilihat dari gambaran disiplin kerja yang ada di dalam perusahaan.

Disiplin diciptakan untuk membuat semuanya berjalan sesuai prosedur. Rivai (2018:599) disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku. Peran dan keberadaan disiplin dalam suatu organisasi memegang peran penting, hal ini dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan oleh, Saputri (2019), Maryani *et al.* (2021), Siregar *et al.*(2021), Sarnubi dan Hasyim (2021) dan Putra *et al.*(2018), dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan dan kinerja karyawan. Bagi seorang karyawan disiplin merupakan faktor utama yang harus tersedia untuk menunjang kemampuan, ketrampilan sehingga menjadi sumber daya yang handal dan mampu membawa kemajuan bagi perusahaan/organisasi. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Taufiq *et al.* (2021), Mustika dan Oktavianti (2021) menyimpulkan bahwa disiplin berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan dan kinerja organisasi. Disisi lain berdasarkan

hasil temuan penelitian yang dilakukan oleh, Paoki *et al.* (2017) dan Ratnasari *et al.* (2021) menyatakan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan oleh ketatnya peraturan yang sehingga menimbulkan kejenuhan. Karyawan tidak memiliki banyak waktu untuk istirahat seperti cuti liburan, disebabkan oleh adanya peraturan dalam penggunaan cuti yang *limited*. Misalnya pemanfaatan kebutuhan jasa *outsourcing* karyawan khususnya pada jasa pengamanan (*security*) yang membludak pada waktu libur cuti, berimplikasi terhadap banyaknya karyawan melakukan penyelewengan terhadap regulasi yang telah disepakati.

Implementasi disiplin kerja pada Manajemen PT. Pradipa Asri Karya Denpasar dapat dilihat dari pemberlakuan sistem presensi berbasis manual dan sidik jari. Perusahaan juga menerapkan *punishment* terkait dengan penerapan kedisiplinan jika terjadi pelanggaran terhadap peraturan kerja, secepatnya dilakukan teguran. Teguran diberikan apabila karyawan melakukan pelanggaran yang masih pada kisaran pelanggaran ringan atau wajar dan dapat dimaklumi. Sementara itu bagi karyawan yang melakukan pelanggaran yang sifatnya tidak bisa ditoleransi maka akan dijatuhkan SP (surat peringatan), SP ini dapat berupa SP1, SP2 atau SP3/pemecatan, Pramesti (2020). Adapun yang menjadi permasalahan klasik dari disiplin adalah kehadiran, keterlambatan dan kemangkiran. Permasalahan akan kehadiran pada Manajemen PT Pradipa Asri Karya Denpasar dalam setiap bulan selalu saja ada, baik yang mangkir dengan alasan upacara agama, ijin, sakit ataupun keperluan keluarga hal ini dapat dilihat pada Tabel 1.3 dibawah ini:

Tabel 1.3
Data Absensi Karyawan Tahun 2021

No	Bulan	Jumlah Tenaga Kerja (orang)	Jumlah Hari Kerja (hari)	Jumlah Hari Kerja Seharusnya (Hari)	Kemangkiran karyawan			Jumlah Hari Yang Hilang (Hari)	Jumlah Hari Senyatanya (Hari)	Persentase (%)
	A	B	C	D=BxC	S	I	A	E	F=D-E	G=E: (Dx100 %)
1	Januari	58	24	1392	10	25	5	39	1353	2,8%
2	Februari	58	22	1276	9	20	6	35	1241	2,7%
3	Maret	58	21	1218	15	15	7	37	1181	3,0%
4	April	58	20	1160	4	30	6	41	1119	3,5%
5	Mei	58	23	1334	5	22	8	38	1296	2,8%
6	Juni	58	22	1276	4	27	3	36	1240	2,8%
7	Juli	58	24	1392	15	15	9	37	1355	2,7%
8	Agustus	58	21	1218	6	23	7	38	1180	3,1%
9	September	58	23	1334	8	16	10	39	1295	2,9%
10	Oktober	58	20	1160	11	13	7	42	1118	3,6%
11	November	58	23	1334	9	20	8	38	1296	2,8%
12	Desember	58	24	1392	10	19	9	37	1355	2,7%
Total			270	14478	106	245	85	457	15029	33,6%
Rata-rata			22,5	1207	8,83	20,4	7,08	38,08	1.252,4	2,95%

Sumber: Manajemen PT. Pradipa Asri Karya Denpasar

Berdasarkan Tabel 1.3 diatas, menunjukan angka 2,95% pada tingkat kemangkiran karyawan pada manajemen PT. Pradipa Asri Karya Denpasar. Permasalahan ini mengindikasikan sinyal perlunya pembenahan kepatuhan karyawan untuk memahami pentingnya arti dan tujuan dari disiplin didalam bekerja. Pada tabel muncul angka kemangkiran tertinggi 3,6% dibulan Oktober

2021, hal ini disebabkan oleh banyaknya karyawan yang tidak masuk kerja dengan alasan kegiatan adat dan upacara agama. Penentuan prosentase tingkat absensi karyawan ini merujuk pada teori Winaya (1994) dalam Kharimayana *et al.* (2021), yang menyatakan bahwa presentase tingkat absensi dapat dilihat dengan perbandingan antara jumlah hari kerja yang hilang dibagi dengan jumlah seluruh hari kerja yang seharusnya ada dikali dengan 100%. Apabila rata-rata tingkat absensi 1% dalam tiap bulan dianggap sangat baik, 2% sampai 3% per bulan masih dianggap baik. Sementara itu tingkat kemangkiran karyawan pada PT. Pradipa Asri Karya Denpasar berada pada kisaran 2,95% per bulan, permasalahan ini harus secepatnya diperbaiki agar tidak berakibat buruk dan menimbulkan masalah-masalah yang lainya. Pada prinsipnya bahwa disiplin tersebut amat dan sangat penting karena karyawan yang mematuhi peraturan yang telah dibuat oleh perusahaan / organisasi serta pemahaman akan pentingnya arti dan makna disiplin akan mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif, sehingga akan berakibat positif bagi perusahaan.

Berdasarkan fenomena yang terjadi dan akibat dari prahara global yang terjadi dari akhir tahun 2019 sampai saat ini, maka penulis mengangkat judul tesis ini sebagai berikut: **“Analisis Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.** (Studi Pada PT Pradipa Asri Karya Denpasar yang beralamat di Jln Gunung Tangkuban Perahu, Padang Asri, Blok X, No. 2 Denpasar-Bali).

1.2. Rumusan Masalah Penelitian.

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan diatas maka masalah-masalah yang dapat diidentifikasi oleh penulis sebagai berikut:

- a. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT Pradipa Asri Karya?
- b. Apakah Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT Pradipa Asri Karya?
- c. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Pradipa Asri Karya?
- d. Apakah Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Pradipa Asri Karya?
- e. Apakah Kepuasan Kerja memberikan pengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT Pradipa Asri Karya?

1.3. Tujuan Penelitian.

- a. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Pradipa Asri Karya.
- b. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Pradipa Asri Karya
- c. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Pradipa Asri Karya.
- d. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Pradipa Asri Karya.

- e. Untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Pradipa Asri Karya.

1.4. Manfaat Penelitian.

Dari penelitian ini penulis berharap, hasilnya dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang terkait baik secara:

a. Manfaat secara teoritis.

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi:

- 1) Bagi Akademisi Program Pasca Sarjana Universitas Mahasaraswati, sebagai masukan dan saran bagaimana berfikir secara ilmiah berdasarkan disiplin Ilmu yang diperoleh dibangku kuliah, khususnya dalam lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia dimasa mendatang, dan sekaligus dapat menambah informasi, sumbangan pemikiran dan pengetahuan dalam penelitian-penelitian berikutnya.
- 2) Sementara itu bagi penulis, merupakan media untuk mendapatkan pengalaman langsung dalam penelitian sehingga dapat menerapkan ilmu yang diperoleh dalam perkuliahan pada keadaan yang sebenarnya di lapangan.

b. Manfaat secara praktis.

Diharapkan dari hasil penelitian ini mampu memberikan manfaat yang berarti bagi Manajemen PT Pradipa Asri Karya, khususnya dalam mengelola dan meningkatkan peran serta secara aktif seluruh komponen Sumber Daya Manusia yang dimiliki.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 *Grand Theory.*

Untuk memperkuat dan mendukung serta memperoleh hasil penelitian yang mendekati kesempurnaan, penulis pada penelitian di PT Pradipa Asri Karya menggunakan beberapa *grand theory* sebagai berikut: teori *Edwin Locke (gold setting theory)*, *satisfaction theory Hezberg (two factor theory)* dan *motivation theory (Abraham Maslow)*. Teori-teori tersebut menjadi landasan dari variabel penelitian Motivasi, Disiplin, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. Selanjutnya teori-teori tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- A. ***Gold setting theory***, (Locke,1968) dalam (Aulia, 2020) lewat publikasinya yang berjudul *Toward a Theory of Task Motivation and Incentives* mengemukakan tentang teori penetapan tujuan/ *goal setting theory* dengan pendekatan kognitif. Ia menjelaskan bahwa terdapat keterkaitan antara tujuan dan kinerja tugas seseorang. *Goal setting* memiliki gagasan bahwa kebanyakan perilaku manusia merupakan hasil dari tujuan yang secara sadar dipilih oleh seseorang, Mitchell dan Daniel (2003). Locke (1980) menyatakan bahwa tujuan individu (tujuan, intensi) akan menunjukkan tindakannya, artinya kuat ataupun lemahnya perilaku atau tindakan individu disebabkan oleh tujuan yang hendak dicapai, dalam hal ini tujuan yang jelas, dipahami dan bermanfaat akan membuat individu berkecenderungan untuk berjuang lebih keras dalam mencapai suatu tujuan, dibandingkan dengan tujuan yang sulit dipahami dan

bersifat kabur. *Goal setting theory* mempengaruhi kinerja melalui empat mekanisme Locke, *et. al.* (1981), yaitu: memusatkan perhatian dan bertindak terhadap pencapaian tujuan, menggunakan lebih banyak usaha, tetap melakukan tugas meskipun mengalami kegagalan, dan mengembangkan strategi yang membantu pencapaian tujuan.

B. *Two factor theory, Herzberg Theory* menjelaskan bahwa kepuasan kerja dan ketidak puasan adalah dua hal prinsip yang bertentangan, akan tetapi dua entitas yang berlawanan ini disebabkan oleh aspek yang berbeda dari pekerjaan yang disebut *satisfies* (motivator) dan *dissatisfies* (*hygiene factors*). Robin (2020:112) *satisfies* adalah hal prinsip yang dibutuhkan sebagai wujud kepuasan diantaranya pekerjaan yang menarik/memerlukan tantangan, kesempatan untuk berprestasi, *reward* dan juga *promotion*. Sementara itu *dissatisfies* (*hygiene factor*) adalah unsur-unsur yang menjadi sebab dari ketidak puasan tersebut, seperti gaji/upah, pengawasan, hubungan antar personal, kondisi kerja dan status.

C. *Motivation theory*, teori Abraham Maslow fokus menjelaskan tentang *hierarchie* kebutuhan manusia, yang mana pada prinsipnya menyebutkan dengan terpenuhinya kebutuhan otomatis mampu membuat orang termotivasi, Robbins dan Juge (2008:57) dalam Darmawan *et al.* (2019). Secara garis besarnya teori ini memiliki lima tingkatan, yaitu:

- 1) *physiological needs* (kebutuhan fisiologi yaitu lapar, haus, istirahat dan sek)
- 2) *safety needs* (kebutuhan rasa aman)

- 3) *love needs* (kebutuhan akan kasih sayang)
- 4) *self esteem* (harga diri)
- 5) *self actualization* (kesempatan mengembangkan potensi diri).

Untuk membangun manajemen yang kokoh sangat penting menanamkan mindset positif yaitu semangat untuk mengembangkan diri dan tetap melakukan sesuatu sekalipun ketika keadaan tidak berjalan dengan baik seperti situasi pandemi Covid-19. Kondisi ini tidak mengenal pengecualian termasuk pada PT Pradipa Asri Karya, yang usahanya bergerak pada “penanggulangan masalah hama semut dan rayap.

Dibutuhkan upaya menumbuhkan pola *mindset* yang kuat untuk bisa tetap berkelanjutan. *Mindset* yang tumbuh dan terpolakan dengan positif akan memungkinkan orang-orang untuk berkembang jika mengalami masa-masa menantang dalam hidup mereka, Dweck (2008) dalam Kasali (2021). *Mindset* yang kuat seperti *team works*, tujuan dan kepentingan yang sama, teraturnya pembagian tugas yang jelas, tanggung jawab, hubungan formal dan ikatan tata tertib yang baik serta melibatkan orang-orang atau kelompok (*human organization*) jelas merupakan sarana untuk mencapai tujuan, seperti:

2.2 Kinerja.

Kinerja merupakan tampilan situasi menyeluruh atas organisasi atau perusahaan selama tenggang waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki, Helfert (1996) dalam Rivai *et al.* (2018). Kinerja merupakan suatu

istilah umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya. Mangkunegara (2017:67), berpendapat bahwa hasil kerja kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

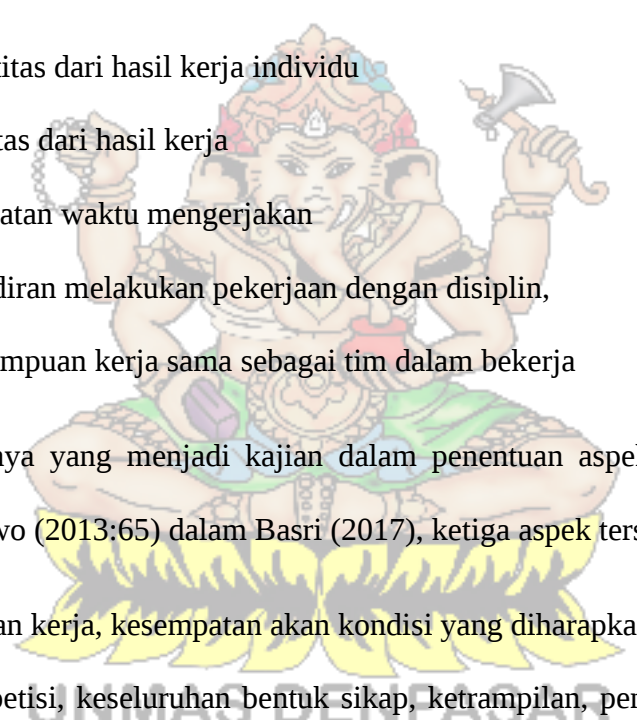
Standar pencapaian kinerja tidak terlepas dari dua hal pokok yaitu *ability factor* (kemampuan) dan *motivation factor* (motivasi). Bernardin dan Russel dalam Ruky (2002:15), memberikan pengertian kinerja merupakan, “*performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period*”. Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan selama kurun waktu tertentu.

2.2.1 Kinerja karyawan.

Wibowo (2013) dalam Ashariandi (2017), kinerja karyawan merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi strategis ekonomi. Sedangkan disisi lain Rifa'i (2009:10) dalam Ashariandi (2017), kinerja karyawan merupakan perilaku nyata yang disampaikan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan peranya dalam suatu perusahaan. Kasmir (2016:182) menyebutkan, “kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam

menyelesaikan tugas-tugas dan tanggungjawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu”.

Ketentuan akan pengukuran kinerja tersebut ada beberapa hal yang bisa mempengaruhi kinerja. Mathis and Jackson,(2006) dalam Efendi *et al.*(2020), menyatakan ada lima dimensi yang dapat dipergunakan untuk mengukur kinerja yaitu:

- 
- a) Kuantitas dari hasil kerja individu
 - b) Kualitas dari hasil kerja
 - c) Ketepatan waktu mengerjakan
 - d) Kehadiran melakukan pekerjaan dengan disiplin,
 - e) Kemampuan kerja sama sebagai tim dalam bekerja

Selanjutnya yang menjadi kajian dalam penentuan aspek kinerja, ada tiga aspek. Wibowo (2013:65) dalam Basri (2017), ketiga aspek tersebut terdiri dari:

- a) Sasaran kerja, kesempatan akan kondisi yang diharapkan.
- b) Kompetensi, keseluruhan bentuk sikap, ketrampilan, pengetahuan, perilaku dan karakteristik untuk menentukan kinerja rata-rata dengan kinerja optimal.
- c) Siklus kesinambungan, keberlanjutan atas semua arahan dan evaluasi.

Segala sesuatu yang dikerjakan sudah barang tentu memiliki tujuan atau sasaran yang akan dicapai. Begitu juga akan kegiatan terhadap penilaian kinerja tersebut, jelas dan sudah barang tentu memiliki tujuan yang hendak dicapai. Rivai *et al.*(2018), menjelaskan tujuan penilaian kinerja menjadi:

- a) Untuk mengetahui pengembangan.
- b) Pengambilan keputusan administratif.
- c) Keperluan perusaha.
- d) Dokumentasi

Pada hakekatnya didalam penilaian kinerja terdapat standar yang menjadi patokan untuk tolak ukur keberhasilan suatu kegiatan, demikian pula dengan kinerja itu sendiri. Rusdi. A. Rifa'i (2009) dalam Hanafia dan Basri (2017), menyebutkan yang menjadi tolak ukur keberhasilan kinerja adalah sebagai berikut:

- a) Kuantitas, seberapa banyak target target kerja yang hendak dicapai.
- b) Kualitas, seberapa bagus mutu yang ingin dicapai dibandingkan dengan realisasi.
- c) Biaya, seberapa besar biaya yang dibutuhkan dalam upaya mencapai target.
- d) Waktu, seberapa lama waktu yang diperlukan untuk pencapaian sasaran.

2.2.2 Penilaian kinerja.

Fahmi (2018) menyatakan, penilaian kinerja adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manajer yang telah melakukan pekerjaannya. Menurut Malthis dan Jakcson dalam Fahmi (2018), penilaian kinerja merupakan seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut. Penilaian yang dilakukan tersebut nantinya akan menjadi bahan masukan yang berarti dalam menilai kinerja yang

dilakukan dan selanjutnya untuk dapat dilakukan perbaikan, atau yang biasa disebut perbaikan yang berkelanjutan.

Rivai *et al.*(2018) menyatakan penilaian kerja mengacu kepada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Dengan demikian penilaian kerja merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya, Sikula dalam Ganyang (2018) menyatakan bahwa penilaian karyawan adalah evaluasi sistematis terhadap prestasi karyawan dan potensinya untuk pengembangan. Simanjuntak (2011) dalam Widiarto dan Wahyudiyono (2018) menyebutkan evaluasi kinerja adalah proses penilaian pelaksanaan tugas (*performance*) seseorang atau sekelompok orang atau unit kerja organisasi atau perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, penilaian kinerja adalah sistem formal yang mengacu pada proses penilaian pelaksanaan tugas (*performance*) karyawan maupun manajer yang telah melakukan tugasnya dalam organisasi.

2.2.3 Tujuan penilaian kinerja.

Kegiatan evaluasi akan hasil kerja atau kinerja memiliki tujuan yang pasti. Pada intinya penilaian kerja selalu melibatkan proses penilaian kerja (*performance appraisal process*) yang terdiri dari tiga langkah, Dessler (2019:332) meliputi menetapkan standar kerja, menilai kinerja aktual karyawan secara relatif terhadap standar dan memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan untuk membantunya menghilangkan defisiensi kinerja atau untuk terus bekerja diatas standar. Ganyang (2018) menyebutkan bahwa tujuan evaluasi kerja itu adalah:

- a) Pelaksanaan evaluasi kinerja untuk mengetahui kinerja setiap karyawan pada berbagai posisi.
- b) Evaluasi kinerja menjadi pertimbangan dalam pemberian gaji dan upah.
- c) Kegiatan evaluasi kinerja dijadikan acuan untuk promosi, transfer, maupun demosi.
- d) Evaluasi kinerja diadakan dalam rangka meningkatkan motivasi kerja karyawan.
- e) Kegiatan evaluasi kinerja perusahaan mampu menghimpun aspirasi karyawan
- f) Melalui evaluasi kinerja mampu menggali berbagai potensi setiap karyawan.
- g) Evaluasi kinerja sebagai dasar rencana pelaksanaan dan pengembangan pelatihan bagi karyawan.

2.2.4 Indikator kinerja.

Sementara itu Bernardin dalam Robbins (1998:260), menyebutkan yang menjadi indikator kinerja tersebut ada lima:

- a) Kualitas kerja, yaitu diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan
- b) Kuantitas kerja merupakan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan
- c) Efektivitas, diukur dari persepsi karyawan dalam menilai pemanfaatan waktu dalam menjalankan tugas;

- d) Kemandirian, yaitu tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan atau bimbingan dari orang lain atau pengawas.
- e) Komitmen kerja yaitu dapat dilihat dari bagaimana karyawan dalam membina hubungan dengan perusahaan serta tanggungjawab dan loyalitasnya.

Didalam membahas keberhasilan tentang kinerja dalam suatu organisasi, tidak bisa dipungkiri bahwa jaminan akan keselamatan kerja adalah suatu hal prinsip yang tidak boleh dikesampingkan, sehingga proteksi pekerja itu merupakan sebuah keharusan / *mandatory obligation* dalam mewujudkan *company goal* tersebut.

2.3 Kepuasan Kerja.

Keith Davis (1985:96) dalam Mangkunegara (2017:117), mengemukakan bahwa “*job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employees view their work*” maksudnya bahwa kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja. Sementara itu Wexley dan Yuki (1977:98) dalam Mangkunegara (2017:117), berpendapat kepuasan kerja itu “*is the way an employee feels about his or her job*” (cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya). Berdasarkan pendapat tersebut dapat ditarik pengertian bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya mupun dengan kondisi dirinya. Dimana perasaan tersebut memiliki korelasi yang jelas dengan aspek-aspek pekerjaan seperti: upah yang diterima, kesempatan pengembangan

karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan diri antara lain; umur, kondisi kesehatan, pendidikan dan kemampuan Mangkunegara (2017:117).

Berbeda dengan Badeni (2017:43), kepuasan kerja karyawan adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat berupa sikap positif atau negatif, puas atau tidak puas. Lain halnya menurut Moorhead dan Griffin (2013:71), bahwa karyawan yang tidak merasa puas mungkin lebih sering absen, dapat mengalami stress yang mengganggu rekan kerja, dan mungkin secara terus menerus mencari pekerjaan lain.

2.3.1 Unsur kepuasan kerja.

Hasibuan (2017:202), kepuasan kerja itu adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan, dimana sikap ini tercermin pada moral kerja, kedisiplinan dalam bekerja dan prestasi kerja. Unsur penikmatan kepuasan kerja oleh karyawan menurut Hasibuan (2017), terdiri dari tiga yaitu:

- a) Penikmatan kepuasan kerja dari dalam, ini tercermin dari pujian atas hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana kerja yang baik.
- b) Penikmatan kepuasan kerja dari luar, yaitu kepuasan kerja karyawan yang dinikmati diluar pekerjaannya, tipe penikmatan kepuasan kerja oleh karyawan seperti ini adalah mereka yang lebih mempersoalkan baklas jasa dari pada tugas-tugas yang semestinya dilaksanakan.

- c) Penikmatan kombinasi kepuasan kerja, unsur dalam dan luar yaitu kepuasan kerja yang tercermin oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan akibat dari rasa layak dan adil.

Lawler dalam Robbins (1996), menyebutkan bahwa ukuran kepuasan sangat didasarkan atas kenyataan yang dihadapi dan diterima sebagai kompensasi usaha dan tenaga yang diberikan. Kepuasan kerja tergantung kesesuaian atau keseimbangan antara yang diharapkan dengan kenyataan. Faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja, Robbins (1996: 181-182) yaitu:

- a) Pekerjaan yang secara mental menantang, karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang akan menciptakan kebosanan, tetapi pekerjaan yang terlalu banyak menantang akan menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.
- b) Gaji atau upah yang pantas, dimana para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi,

tanggung jawab yang lebih banyak, status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu, individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat secara adil, kemungkinan besar karyawan akan mengalami kepuasan dalam pekerjaannya.

- c) Kondisi kerja yang mendukung, karyawan peduli akan lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk mempermudah mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi membuktikan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar yang aman, tidak berbahaya dan tidak merepotkan. Di samping itu, kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat-alat yang memadai.
- d) Rekan sekerja yang mendukung, bagi kebanyakan karyawan bekerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan apabila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung akan mengarah ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.
- e) Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan, teori “kesesuaian kepribadian-pekerjaan” Holland menyimpulkan bahwa kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dan okupansi akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan. Orang-orang dengan tipe kepribadian yang sama dengan pekerjaannya memiliki kemungkinan yang besar untuk berhasil dalam pekerjaannya, sehingga mereka juga akan mendapatkan kepuasan yang tinggi.

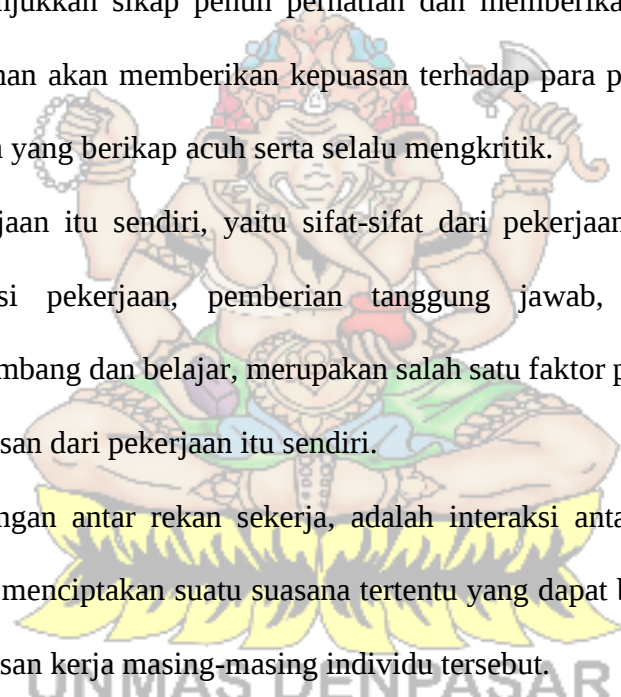
2.3.2 Pengaruh kepuasan kerja

Afandi (2018:79) dalam Paramarta dan Darmayanti (2020) kepuasan kerja memiliki pengaruh sebagai berikut :

- a) Produktifitas, produktifitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa apa yang telah dicapai perusahaan sesuai dengan apa yang mereka terima yaitu adil dan wajar serta diasosiasikan dengan performa kerja yang unggul.
- b) Ketidakhadiran, sifatnya lebih spontan dan kurang mencerminkan ketidakpuasan.
- c) Keluarnya pekerja, berhenti atau keluarnya karyawan dari pekerjaannya mempunyai dampak ekonomis yang signifikan, maka besar kemungkinan berhubungan dengan ketidakpuasan kerja.
- d) Respon terhadap ketidakpuasan kerja antara lain: keluar dari pekerjaan/*resign*, menyuarakan yaitu memberikan saran dan perbaikan dan mendiskusikan masalah dengan atasan untuk memperbaiki kondisi, mengabaikan maksudnya sikap yang membiarkan keadaan menjadi lebih buruk seperti sering absen atau semakin sering membuat kesalahan dan kesetiaan /loyalitas yaitu menunggu secara pasif sama kondisi menjadi lebih baik termasuk membela perusahaan terhadap kritik dari luar.

2.3.3 Karakteristik kepuasan kerja.

Suwanto dan Priansa (2014:266-268) dalam Novian (2021), beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

- 
- a) Imbalan yang diterima yaitu berupa gaji, kebanyakan orang melihat bagaimana rata-rata gaji yang diterima untuk pekerjaan yang sejenis. Bila perusahaan membayar gaji kepada seorang individu dibawah rata-rata seperti yang diterima oleh orang lain, maka individu tersebut akan mengalami ketidakpuasan terhadap gajinya.
 - b) Pengawasan yang dilakukan oleh atasan, maksudnya dimana atasan yang menunjukkan sikap penuh perhatian dan memberikan dukungan kepada bawahan akan memberikan kepuasan terhadap para pekerja dibandingkan atasan yang berikap acuh serta selalu mengkritik.
 - c) Pekerjaan itu sendiri, yaitu sifat-sifat dari pekerjaan itu sendiri, seperti kondisi pekerjaan, pemberian tanggung jawab, kesempatan untuk berkembang dan belajar, merupakan salah satu faktor penentu individu atas kepuasan dari pekerjaan itu sendiri.
 - d) Hubungan antar rekan sekerja, adalah interaksi antar sesama karyawan dapat menciptakan suatu suasana tertentu yang dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja masing-masing individu tersebut.
 - e) Keamanan kerja, yaitu rasa aman atas pekerjaan ini diperoleh dari adanya suasana kerja yang memberikan karyawan rasa nyaman atas kekhawatirannya seperti diberhentikan secara tiba-tiba, ataupun atas hal tidak pasti.
 - f) Kesempatan, maksudnya peluang untuk memperoleh perubahan status (*advancement opportunity*). Faktor ini memiliki peran penting dalam menumbuhkan kepuasan kerja, karena dengan adanya promosi jabatan,

karyawan dapat merasa lebih puas dalam bekerja karena individu tersebut merasa bahwa ia dapat berkembang lebih baik lagi.

2.3.4 Indikator kepuasan kerja.

Sebagai indikator kepuasan kerja yang digunakan untuk mengukur variabel dalam penelitian ini, Gibson *et.al*, (2017:213) dalam

Ismail (2019), adalah:

- a) Upah.
- b) Pekerjaan.
- c) Kesempatan promosi.
- d) Penyelia.
- e) Rekan sekerja.

2.4 Motivasi.

Kata motivasi atau *motivation* berasal dari Bahasa Yunani yaitu “*movere*” yang memiliki makna menggerakkan atau mendorong. Sementara itu Baron, *et.al*.(1980:295) dalam Mangkunegara (2017:93), motivasi adalah energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri (*drive arousal*). Sementara itu didalam konsep manajemen kata motivasi tersebut berarti segala upaya untuk memunculkan semangat orang agar mau bekerja keras guna mencapai tujuan organisasi melalui penyediaan pemuasan kebutuhan mereka. Abraham. H. Maslow dalam bukunya “*Motivation and Personality*” yang dikenal dengan teori *hierarchy* dalam (Siagian, 2020), menyebutkan manusia memiliki lima kebutuhan *hierarchy*:

- a) Kebutuhan fisiologi (Primer), sandang, pangan dan papan.

- b) Rasa aman.
- c) Kebutuhan sosial.
- d) *Prestise* (tercemin dalam status social di masyarakat).
- e) Aktualisasi diri (kesempatan untuk mengembangkan potensi diri).

Artinya dalam teori klasik “*hierarchy*” Maslow, apabila diaplikasikan dalam konsep pemuasan kebutuhan manusia, bahwa manusia tersebut tidak akan memuaskan kebutuhan tingkat kedua (rasa aman) sebelum kebutuhan tingkat pertama/primer terpenuhi, demikian seterusnya. Sementara itu Clayton Alderfer yang dikenal dengan teori “ERG” *Existence, Relatednes, Growth* berpendapat secara konsep teori Alderfer ini memiliki persamaan dengan teori Maslow, dimana *Existence* identik dengan *hierarchy* pertama dan kedua, *Relatedness* senada dengan *hierarki* ketiga dan keempat dan *Growth* mengandung makna sama dengan *hierarchy*” *selft actualization*”.

Clayton Alderfer dalam Siagian (2018:290) berpendapat bahwa semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar. Sementara itu menurut Stephen Robin dalam Rivai *et al*, (2018:608) mengemukakan bahwa kesediaan untuk mengerahkan upaya tingkat tinggi menuju tujuan organisasi, dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi beberapa kebutuhan individu. Wibowo (2014:323) dalam Ashariandi (2017), menyebutkan motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu, maksudnya bahwa motivasi tersebut merupakan faktor pendorong perilaku seseorang. Sutrisno (2014:111) dalam Ashariandi (2017), bahwa motivasi tersebut memiliki komponen yaitu komponen

luar dan komponen dalam. Komponen dalam tersebut meliputi, perubahan diri seseorang, keadaan tidak merasa puas dan perasaan ketegangan phisikis. Sedangkan yang termasuk komponen luar adalah keinginan seseorang, tujuan arah tingkah lakunya.

Motivasi adalah serangkian sikap dan nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hak spesifik dan tujuan individu tersebut, Rivai (2014:607) dalam Ashariandi (2017). Motivasi itu sendiri merupakan sebuah kondisi untuk menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motip tersebut Mangkunegara (2008:93) dalam (Ningsih, 2018).

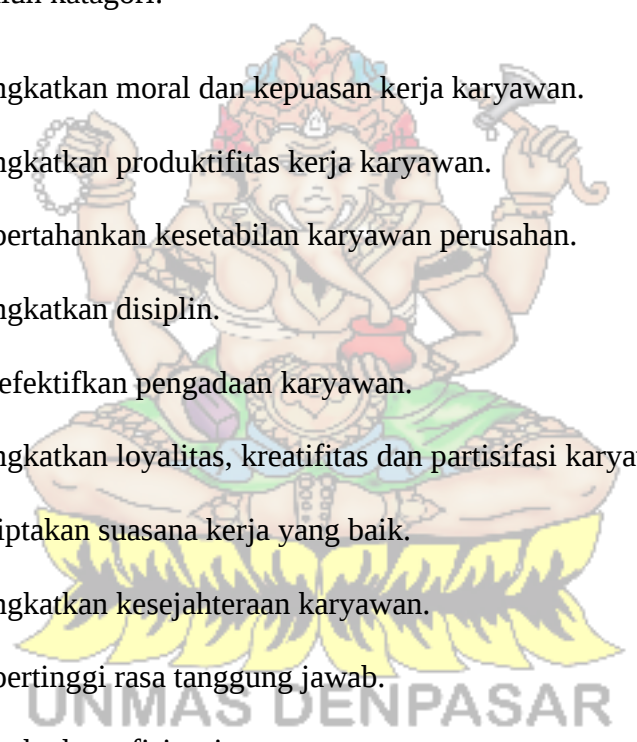
2.4.1 Jenis jenis motivasi.

Hasibuan (2017:150) mengelompokan jenis motivasi tersebut menjadi dua yaitu:

- a) Motivasi Positif, yaitu pemimpin memotivasi atau merangsang bawahan dengan memberikan hadiah (uang, hadiah dan fasilitas) kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar, dengan motivasi positif ini semangat pekerja meningkat.
- b) Motivasi Negatif, yaitu pemberian motivasi dalam bentuk hukuman bagi pekerja yang bekerja dibawah standar, dengan pemberian motivasi seperti ini diharapkan semangat pekerja meningkat yang diakibatkan oleh rasa takut. Pemberian motivasi seperti ini untuk jangka panjang tentunya akan berakibat kurang baik.

2.4.2 Tujuan motivasi.

Maslow (1908-1970) mengemukakan bahwa perilaku dan kecerdasan alami adalah kombinasi dari motivasi alami dan banyak hal saat ini didalam hidup. Selanjutnya Hasibuan (2017:146) menyebutkan tujuan dari motivasi tersebut meliputi sepuluh katagori:

- 
- a) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
 - b) Meningkatkan produktifitas kerja karyawan.
 - c) Mempertahankan kesetabilan karyawan perusahaan.
 - d) Meningkatkan disiplin.
 - e) Mengefektifkan pengadaan karyawan.
 - f) Meningkatkan loyalitas, kreatifitas dan partisipasi karyawan.
 - g) Menciptakan suasana kerja yang baik.
 - h) Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
 - i) Mempertinggi rasa tanggung jawab.
 - j) Meningkatkan efisiensi.

2.4.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi.

Siagian (2018:294) berpendapat bahwa motivasi dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu, faktor internal dan faktor eksternal.

- a) Faktor Internal, yang meliputi persepsi diri sendiri, harga diri, harapan, kebutuhan, keinginan, kepuasan kerja dan prestasi kerja.

- b) Faktor Eksternal meliputi, jenis dan sifat pekerjaan, kelompok kerja dimana seseorang bergabung, organisasi tempat bekerja, situasi lingkungan dan system imbalan.

2.4.4 Asas motivasi.

Hasibuan, (2017:146-147) dalam bukunya “Manajemen Sumber Daya Manusia” menyebutkan bahwa cakupan dari asas motivasi tersebut meliputi lima asas, yaitu:

- a) Asas Mengikut sertakan.
- b) Asas Komunikasi.
- c) Asas Pengakuan.
- d) Asas Wewenang yang didelegasikan.
- e) Asas Perhatian timbal balik.

2.4.5 Model-model motivasi.

Maslow (1954), model motivasi adalah catatan tujuan, strategi, dan pengaruh yang mengarah pada keputusan mereka. Disisi lain (Hasibuan,2017:148) berpendapat bahwa model motivasi itu terdiri dari tiga:

- a) Model tradisional, yaitu dengan pemberian insentif kepada karyawan yang berprestasi baik.
- b) Model hubungan manusia, adanya pengakuan atas kebutuhan sosial karyawan dan bisa membuat merasa berguna/penting.

- c) Model sumber daya manusia, dalam hal ini setiap karyawan akan cenderung memperoleh kepuasan dari prestasi yang baik. Juga termasuk akan tugas dan tanggung jawab yang lebih luas.

2.4.6 Metode motivasi.

Hasibuan (2017:149) menjelaskan bahwa metode motivasi tersebut secara garis besarnya ada dua yaitu:

- a) Motivasi langsung (*direct motivation*) yaitu motivasi yang diberikan kepada setiap individu pegawai untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasanya. Motivasi ini bersifat khusus seperti pemberian insentif, pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus ataupun berupa bintang jasa.
- b) Motivasi tidak langsung (*indirect motivation*), yaitu berupa pemberian fasilitas sebagai pendukung gairah kerja untuk kelancaran tugas-tugas misalnya, prasarana kantor, ruang kerja ber-AC, suasana kerja nyaman dan serasi. Yang jelas motivasi tidak langsung ini adalah juga merupakan hal yang penting guna terciptanya suasana kerja yang produktif.

2.4.7 Teknik motivasi.

Mangkunegara (2017:101-102), menjelaskan bahwa yang termasuk teknik motivasi kerja tersebut terdiri dari:

- a) Teknik Pemenuhan Kebutuhan Karyawan yaitu pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan pondamen yang mendasari perilaku kerja dan tidak mungkin memotivasi kerja pegawai tanpa memperhatikan apa yang diperlukan pegawai. Kebutuhan manusia menurut Maslow (2000:102)

dalam Amalia *et al.*(2016) adalah kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri.

b) Teknik Komunikasi Persuasif adalah teknik komunikasi yang diterapkan dengan mempengaruhi pegawai secara ekstralogis. Yang mana dirumuskan dengan “AIDDAS” Mangkunegara (2017:102)

- 1) *A = Attention* (Perhatian)
- 2) *I = Interest* (Minat)
- 3) *D = Desire* (Hasrat)
- 4) *D = Decision* (Keputusan)
- 5) *A = Action* (Tindakan)
- 6) *S = Satisfaction* (Kepuasan)

Akibat terpenuhinya faktor-faktor dalam bekerja tersebut akan mampu memunculkan kepuasan kerja, yang mana akan berpengaruh pada motivasi kerja itu sendiri. Sedangkan faktor dari luar pekerjaan akan menghilangkan ketidak puasan kerja yang berdampak pada meningkatnya semangat kerja dan kinerja.

2.4.8 Teori motivasi.

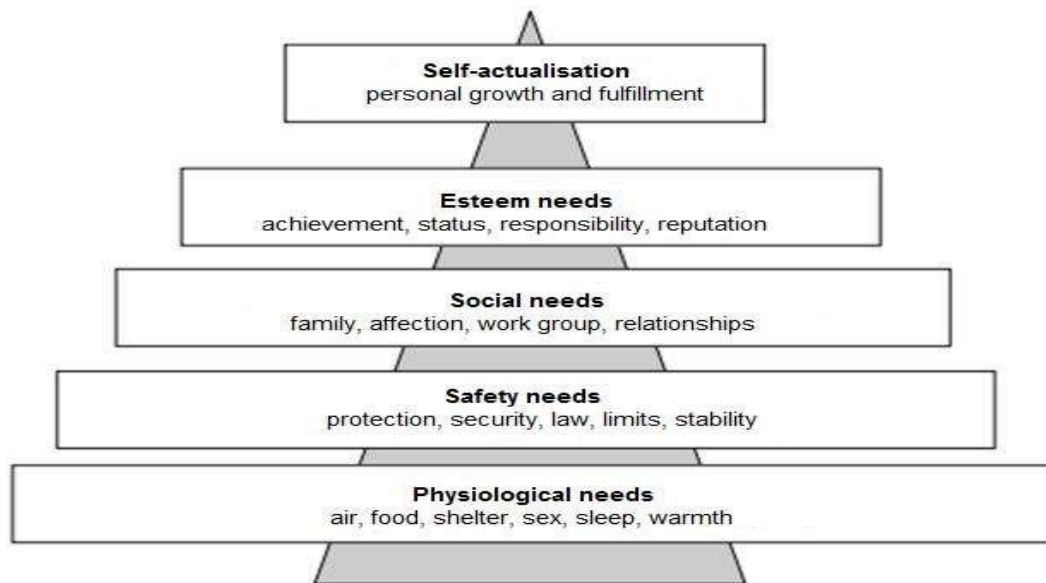
Para ahli mengemukakan teori tentang motivasi dari sudut pandang yang berbeda. Ganyang (2018) dalam Mawaddah dan Hendajany (2020), menguraikan:

1). Teori hierarki kebutuhan Abraham Maslow.

Seseorang berperilaku karena adanya dorongan kuat untuk memenuhi kebutuhan. Dasar dari teori ini adalah:

- a) Manusia adalah makhluk berkeinginan, mereka selalu menginginkan lebih banyak. Keinginan manusia muncul terus menerus dan hanya akan berhenti jika dia sudah meninggal.
- b) Suatu kebutuhan yang sudah terpuaskan tidak menjadi motivator bagi pelakunya. Hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang akan menjadi motivator.
- c) Kebutuhan manusia tersusun sebagai berikut:
 - 1) Kebutuhan fisiologis.
 - 2) Jenis kebutuhan seperti makan, minum, sex, kebutuhan fisik, bernafas. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau kebutuhan dasar, di mana setiap manusia sebagai makhluk hidup pasti memiliki jenis kebutuhan ini.
 - 3) Kebutuhan rasa aman.
 - 4) Jenis kebutuhan seperti ini perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, aman dalam lingkungan hidup. Tidak dalam arti fisik semata tetapi juga mental, psikologi, dan intelektual, meliputi:
 - a) Kebutuhan sosial
 - b) Jenis kebutuhan ini seperti kebutuhan diterima dalam kelompok, berinteraksi, mencintai dan dicintai.
 - c) Kebutuhan harga diri atau pengakuan
 - d) Jenis kebutuhan ini seperti kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
 - e) Kebutuhan aktualisasi diri

- f) Jenis kebutuhan ini seperti kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat, memberikan penilaian dan kritik.



Source: Beardwell and Claydon(2007).

Gambar 2.1
Hierarki Kebutuhan Maslow

2). Teori kebutuhan berprestasi.

Teori ini disampaikan oleh Mc. Clelland, ada tiga hal kebutuhan berprestasi (Ganyang: 2018) yaitu:

a) Kebutuhan untuk berprestasi.

Karakter orang yang memiliki kebutuhan untuk berprestasi tinggi meliputi:

- 1) Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- 2) Berani mengambil dan memikul resiko.
- 3) Memiliki tujuan yang realistic.

- 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan.
- 5) Memanfaatkan umpan balik yang konkret dalam semua kegiatan yang dilakukan.
- 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Karakteristik orang yang memiliki kebutuhan berprestasi rendah adalah:

- 1) Kurang memiliki rasa tanggung jawab pribadi dalam melaksanakan pekerjaan.
- 2) Memiliki program kerja tetapi tidak didasarkan pada rencana dan tujuan yang realistis, serta lemah dalam pelaksanaannya.
- 3) Bersikap apatis dan tidak percaya diri.
- 4) Ragu-ragu dalam mengambil keputusan.
- 5) Tindakannya kurang terarah pada tujuan.

b) Kebutuhan akan afiliasi.

Kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain. Pada dasarnya karyawan senang bersosialisasi dengan orang lain disebabkan beberapa hal sebagai berikut:

- 1) Adanya kebutuhan dan perasaan karyawan untuk diterima di lingkungan kerjanya.

- 2) Adanya kebutuhan dan perasaan karyawan untuk dihormati oleh orang lain di lingkungan kerjanya. Adanya kebutuhan dan perasaan karyawan untuk berpartisipasi di lingkungan kerjanya.
- 3) Adanya kebutuhan dan perasaan karyawan untuk berbagi dengan orang lain di lingkungan kerjanya.

c) *Kebutuhan akan kekuasaan.*

Kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dan dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain. Manajemen perusahaan yang mampu mendayagunakan kebutuhan karyawan untuk kekuasaan, akan menimbulkan persaingan yang sehat untuk bekerja lebih baik dan bersemangat.

2.4.9 Indikator motivasi.

A.H Maslow dalam Handoko (2003:258), menerangkan bahwa alat-alat motivasi (daya perangsang) yang diberikan untuk menunjukan sebagai indikator motivasi itu sendiri terdiri dari:

- a) Kebutuhan fisik.
- b) Kebutuhan rasa aman.
- c) Kebutuhan sosial.
- d) Kebutuhan penghargaan.
- e) Kebutuhan aktualisasi diri.

2.5 Disiplin Kerja

Disiplin merupakan salah satu faktor penting untuk pertumbuhan suatu

organisasi, terutama digunakan untuk membangkitkan semangat pegawai agar senantiasa mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan atau kelompok. Keith Davis (1985:366) dalam Mangkunegara (2017:129), *discipline is management action to enforce organization standards*, maksudnya disiplin adalah pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi. Sedangkan Hasibuan (2017:193), kedisiplinan merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang ada. Sementara itu kesadaran adalah sikap sukarela menaati semua tanggung jawab. Terry (1993) dalam Saputri (2019), berpendapat bahwa disiplin merupakan alat penggerak karyawan. Disiplin secara konvensional mengajarkan bahwa hadiah adalah pendorong terbaik dalam membantu individu untuk melakukan sesuatu yang lebih baik. Dan salah satu prinsip pembentuk disiplin adalah mengajari seseorang untuk melakukan hal yang benar agar memperoleh perasaan yang nyaman yang hakiki saat melakukan sesuatu dan memberikan kontribusi kepada masyarakat. Kenneth W (2005:12) dalam Septirahmah dan Hilmawan,(2021), disiplin tidak sama dengan hukum, karena hukum adalah sesuatu sesuatu yang menyakitkan atau menghina yang dilakukan orang lebih berkuasa pada orang yang kurang berkuasa dengan harapan akan menghasilkan perubahan perilaku.

Pendapat diatas diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Harahap dan Tirtayasa (2020), Siregar *et al.* (2021), Prasetyo dan Marlina (2019), Sarnubi dan Hasyim (2021) dan Putra *et al.* (2018) menyebutkan bahwa disiplin berpengaruh positif terhadap kepuasan dan kinerja organisasi. Akan tetapi berbeda dengan Taufiq *et al.*(2021), Mustika dan Oktavianti, (2021) yang menyebutkan bahwa disiplin

berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan dan kinerja organisasi. Pada hakekatnya disiplin bermanfaat untuk mendidik karyawan dalam mematuhi dan menyenangkan peraturan, prosedur, serta kebijakan yang ada pada organisasi sehingga menghasilkan kinerja yang baik. Artinya untuk membangun kedisiplinan tidak bisa dilepaskan dari bagaimana menumbuhkan mindset seseorang/ karyawan pada suatu organisasi. Dweck (2008) dalam Suriyanti (2020) mindset yang dimaksud yaitu, paradigma merupakan suatu cara yang digunakan oleh seseorang di dalam memandang sesuatu keyakinan dasar akan kepercayaan yang dilekatkan oleh seseorang terhadap sesuatu. Apabila kita mengerjakan sesuatu yang kita yakini, kita akan mengerjakan sepenuh hati dan nilai dasar yang merupakan sikap, sifat, dan karakter yang dijunjung tinggi oleh seseorang, sehingga berdasarkan nilai-nilai tersebut seseorang akan dibatasi. Nilai atau value adalah kepercayaan atau keyakinan yang di praktikan dalam bentuk kedisiplinan, tingkah laku oleh orang dalam kehidupan sehari-hari.

Disiplin berpengaruh besar terhadap organisasi dan merupakan aset yang sangat penting bagi pertumbuhan dan perkembangan organisasi. Handoko (1994:208) dalam Sinaulan dan Meirinaldi (2018), menyatakan bahwa ”disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional”. Sementara itu Singodimedjo dalam Sutrisno (2017:86) menyebutkan bahwa disiplin merupakan sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Salah satu cara menakar kedisiplinan karyawan dalam suatu perusahaan adalah dengan penerapan presensi kehadiran, Winaya (1994) dalam Kharimayana *et al.* (2021), diukur

dengan:

$$\% \text{ Tingkat Absensi} = \frac{\text{Jumlah hari kerja yang hilang}}{\text{Jumlah seluruh hari kerja yang seharusnya ada}} \times 100 \%$$

Sinambela (2018:335), disiplin kerja tersebut adalah kesadaran dan kesediaan pegawai menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin juga merupakan usaha mencegah terjadinya pelanggaran-pelanggaran terhadap ketentuan yang telah disetujui bersama dalam melaksanakan kegiatan agar pembinaan hukuman pada seseorang atau kelompok dapat dihindari. Unaradjan (2018:181) dalam Yahya (2021). Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa disiplin kerja adalah tindakan manajemen untuk mendorong agar para anggota organisasi memenuhi berbagai ketentuan dan peraturan yang berlaku berupa tata tertib dan adanya sanksi bagi yang melanggarnya.

2.5.1 Jenis disiplin kerja.

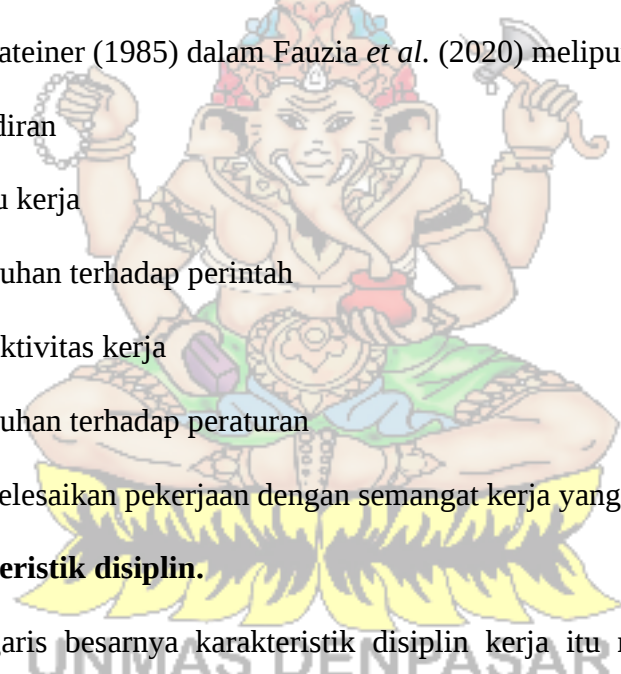
Terdapat dua jenis bentuk disiplin kerja, Mangkunegara (2017:129) yaitu:

- a. Disiplin preventif, yaitu upaya untuk menggerakkan pegawai untuk mengikuti dan mematuhi pedoman dan aturan kerja yang ditetapkan oleh organisasi. Disiplin preventif bertujuan untuk menggerakkan dan mengarahkan agar pegawai bekerja dan berdisiplin.
- b. Disiplin korektif, adalah usaha menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu regulasi dan mengarahkannya untuk senantiasa mematuhi berbagai peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada organisasi. Dalam disiplin korektif pegawai yang melanggar disiplin akan diberikan sanksi

yang bertujuan agar pegawai tersebut dapat memperbaiki diri dan mematuhi aturan yang ditetapkan.

2.5.2 Aspek-aspek disiplin kerja.

Keteraturan adalah ciri utama organisasi dan disiplin adalah salah satu metode untuk memelihara keteraturan tersebut. Tujuan utama disiplin adalah untuk meningkatkan efisiensi semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energi. Adapun yang menjadi aspek dari disiplin menurut Levine dan Lateiner (1985) dalam Fauzia *et al.* (2020) meliputi:

- 
- a. Kehadiran
 - b. Waktu kerja
 - c. Kepatuhan terhadap perintah
 - d. Produktivitas kerja
 - e. Kepatuhan terhadap peraturan
 - f. Menyelesaikan pekerjaan dengan semangat kerja yang baik.

2.5.3 Karakteristik disiplin.

Secara garis besarnya karakteristik disiplin kerja itu menurut Sutrisno (2010) meliputi:

- a. Rasa peduli yang tinggi
- b. Semangat, gaerah kerja dan inisiatif tinggi
- c. Rasa tanggung jawab
- d. Rasa memiliki dan solidaritas
- e. Efisiensi dan produktifitas

2.5.4 Tujuan dan manfaat disiplin

Tujuan utama tindakan pendisiplinan adalah memastikan bahwa perilaku-perilaku pegawai konsisten dengan aturan-aturan yang ditetapkan oleh organisasi, Simamora dalam Sinambela (2016:339), meliputi:

- a. Tujuan umum yaitu untuk kelangsungan perusahaan sesuai dengan motif organisasi.
- b. Tujuan khusus, meliputi:
 - 1) Taat akan peraturan dan kebijakan manajemen
 - 2) Dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik
 - 3) Mampu menggunakan sarana penunjang
 - 4) Dapat bertindak sesuai norma perusahaan
 - 5) Mampu berproduktifitas sesuai harapan perusahaan

2.5.5 Bentuk-bentuk disiplin kerja

Mangkunegara (2017:129) mengemukakan bahwa bentuk disiplin kerja ada dua yaitu :

- a. Disiplin preventif, merupakan suatu upaya untuk menggerakkan pegawai untuk mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan aturan yang telah digariskan oleh perusahaan.
- b. Disiplin korektif, suatu upaya untuk menggerakkan pegawai dalam suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan.

2.5.6 Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja.

Singodimedjo dalam Edy Sutrisno (2016:89) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah :

- a. Besar kecilnya pemberian kompensasi.
- b. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan.
- c. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan
- d. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan.
- e. Ada tidaknya pengawasan pemimpin.
- f. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan.
- g. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin dan tidaknya perhatian kepada para karyawan seperti saling hormat menghormati, adanya pujian dan mengikut sertakan.

2.5.7 Indikator disiplin kerja

Disiplin yang baik berarti karyawan sadar dan bersedia mengerjakan semua tugas yang menjadi tanggung jawabnya dengan baik. Disiplin kerja sangat diperlukan, tidak hanya untuk produktivitas kerja, tetapi juga membangun etos kerja yang baik. Etos kerja yang baik dengan sendirinya akan meningkatkan citra yang baik pada sekolah atau organisasi dimana tempat bekerja. Permatasari *et al.* (2015:3) dalam Febriano (2019), menyatakan indikator disiplin kerja meliputi:

- a. Ketepatan waktu, maksudnya karyawan datang ke tempat kerja tepat waktu, istirahat dan pulang tepat waktu, serta karyawan dapat bersikap tertib.
- b. Pemanfaatan sarana, artinya karyawan dalam memanfaatkan fasilitas yang tersedia selalu berhati-hati dan menghindari terjadinya kerusakan pada fasilitas yang ada.

- c. Tanggung jawab yang tinggi, karyawan selalu dapat menyelesaikan tugas yang dibebankan dan diberikan kepadanya sesuai dengan prosedur dan bertanggung jawab terhadap hasil kerjanya.
- d. Ketaatan terhadap aturan kantor, maksudnya karyawan dapat menggunakan seragam sesuai aturan, mengenakan kartu tanda identitas, ijin apabila meninggalkan perusahaan atau tidak masuk kerja.

2.6 Penelitian Terdahulu.

Penyusunan karya tulis yang dilakukan pada PT Pradipa Asri Karya Denpasar, mencatumkan acuan sebagai landasan empiris, sebagai berikut:

Tabel 2.1
Hasil Mapping Journal

Judul Journal	Nama Dan Tahun	Variabel X	Variabel Y	Sampel Dan Teknik Analisis	Hasil
<i>The Effects Of Job Satisfaction On Job Performance With The Moderating Effects Of Leadership</i>	Abdulk haliq & Moham madali, (2019)	<i>Job Satisfaction (X)</i>	<i>Employee Performance (Y)</i>	Metode penelitian ini deskriptif-survey, ditinjau dari sifatnya adalah cross-sectional. Ukuran sampel 173. dikonfirmasi dengan menganalisis data, dan teknik pemodelan persamaan struktural dalam perangkat lunak PLS	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
<i>Determinants Of Job Satisfaction And Performance Of Seafarers</i>	Yuen et al., (2018)	<i>Job Satisfaction (X)</i>	<i>Job Performance (Y)</i>	Survei dilakukan pada 116 perwira pelaut dan data yang diperoleh dianalisis menggunakan pemodelan persamaan struktural	Kepuasan kerja sangat berkorelasi dengan prestasi kerja
<i>The Role of Job Satisfaction in the Relationship between Transformational Leadership, Knowledge</i>	(Singgih et al., 2020)	<i>Transformational Leadership (X1), Knowledge Manage</i>	<i>Job Satisfaction (Y1) Performance (Y2)</i>	Simple random sampling terhadap 351 populasi karyawan dilakukan sebagai pengumpulan data. 221 sampel hasil	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

<i>Management, Work Environment, and Performance”.</i>		<i>ment (X2), Work Environment (X3)</i>		kuesioner kembali dan valid. Metode SEM dengan software Smart PLS 3.0 digunakan dalam pengolahan data	
Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT PLN Area Kotabumi)	Rianto TP Siburian (2017)	Kepuasan Kerja(X1), Kompensasi (X2)	Motivasi Kerja(Y1), Kinerja Pegawai(Y2)	Analisa masalah menggunakan metode analisis regresi linier berganda melalui metode pendekatan MRA (moderated regression analysis) menggunakan SPSS 20. 147 orang responden melalui metode anget (kuisoner)	Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan.
Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kinerja Agen melalui Kepuasan Kerja	(M. Ikhsan et al., 2019)	Motivasi Kerja(X1), Kompetensi (X2) Kompensasi (X3)	Kinerja Agen(Y)	Populasi penelitian ini agen Prudential Life Assurance yang terdiri dari 8 kantor cabang di Makassar dengan jumlah 90 agen. Pengumpulan data dilakukan kuesioner menggunakan teknik acak sederhana. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan Structural Equation Model (SEM) dengan PLS 2.0	Motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja agen.
<i>The Influence Of Teacher Certificate, Job Satisfaction, And Motivation On The Teacher's Performance</i>	(Theresa & Bangun, 2018b)	<i>Job Satisfaction (X1) Motivation (X2)</i>	<i>Job Performance (Y)</i>	Sampel dalam penelitian ini adalah 332 guru SD di Jakarta dan teknik analisis penelitiannya adalah Structural Equation Models (SEM).	Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
<i>An Integrated Psycho-Sociological Perspective On Public Employees' Motivation And Performance</i>	(Ciobanu et al., 2019)	<i>Motivation(X)</i>	<i>Performance (Y)</i>	Sampel dalam penelitian ini adalah 111 pegawai swasta dan teknik analisis yang digunakan adalah Structural Equation Models (SEM).	Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

<i>Effects Of Developmental Relationships With Teachers On Middle-School Students' Motivation And Performance</i>	(Scales et al., 2020)	<i>Motivation(X)</i>	<i>Performance (Y)</i>	Sampel dalam penelitian ini adalah 534 dan teknik analisis yang digunakan adalah Structural Equation Models (SEM)	Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
<i>The Role of Motivation on Performance with Job Satisfaction as a Mediation Variable</i>	(Suwandana & Perdanawati, 2020)	<i>Motivation(X)</i>	<i>Job Satisfaction (Y1), Performance (Y2)</i>	Populasi penelitian ini 687 pegawai di 13 BPR. Jumlah sampel penelitian menggunakan metode proportional stratified random sampling adalah 175 karyawan. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur.	Terdapat pengaruh positif motivasi intrinsik dan ekstrinsik terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.
<i>Effects of Work Motivation and Leadership toward Work Satisfaction and Employee Performance: Evidence from Indonesia</i>	(Pancasila et al., 2020),	<i>Leadership (X1), Work Motivation (X2)</i>	<i>Job Satisfaction (Y1), Employee Performance (Y2)</i>	355 karyawan Bukit Asam Coal Mining Company Ltd. Indonesia dipilih secara proporsional dengan random, data diperoleh melalui kuesioner, analisis data menggunakan structural equation modeling (SEM) dengan AMOS 22. T	Work motivation berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
<i>Mediating Effect of Intrinsic Motivation On The Relationship Between Islamic Work Ethic, Job Satisfaction, And Organizational Commitment In Banking</i>	(Gheithani et al., 2019)	<i>Islamic Work Ethic (X)</i>	<i>Intrinsic Motivation (Y1) Job Satisfaction (Y2) Organizational Commitment (Y3)</i>	Sampel dalam penelitian ini adalah 202 pegawai bank di Pakistan dan analisis penelitian ini adalah structural equation model (SEM).	Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

<i>The Relationship between Work Motivation, Work Discipline and Employee Performance at the Regional Secretariat of Bogor City</i>	Maryani et al. (2021)	Work Motivation (X1) Work Discipline (X2)	Employee Performance (Y)	Populasinya adalah 158 pegawai non pimpinan berstatus ASN di Sekretariat Daerah Kota Bogor dengan 114 pegawai non pimpinan berstatus ASN yang dihitung dengan menggunakan	Positif dan signifikan hubungan antara disiplin kerja dengan kinerja pegawai yang ditunjukkan dengan koefisien korelasi $r_{xy.2} = 0,676$
Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru di Gugus 1 SD Negeri Kecamatan Lalan Kabupaten Musi Banyuasin	Saputri (2019)	Motivasi Kerja (X1) Disiplin Kerja (X2)	Kinerja Guru (Y)	Jumlah populasi 40 orang	Ada pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja guru di Gugus 1 SD Negeri Kecamatan Lalan;
<i>The Effect of Organizational Culture and Work Discipline on Employees' Performance with Working Satisfaction as Intervening Variables on CV. Yamaha Waja Motor Denpasar</i>	Putra et al. (2018)	Organizational Culture (X1) Work Discipline (X2)	Working Satisfaction (Y1) Employees' Performance (Y2)	Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada CV. Yamaha Waja Motor Denpasar sebanyak 56 orang	Disiplin kerja memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan
<i>The Effect of Work Discipline and Work Motivation on Job Satisfaction and its Impact on the Performance of Government Employees</i>	Sarnubi dan Hasyim (2021)	Work Discipline (X1), Work Motivation (X2)	Job Satisfaction (Y1), Performance (Y2)	Sampel 90 pegawai pemerintah dari Jakarta Barat	Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan

					Kerja. Selain Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja juga berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
<i>The Influence of Work Discipline and Communication on Employee Performance with Activity satisfaction as Intervening variable on PT, Digjaya Graha Developmen</i>	Siregar et al.(2021)	Work Discipline (X1), Communication (X2)	Activity Satisfaction (Y1), Employee Performance (Y2)	Sampel penelitian ini adalah 150 orang dari PT. Digdjaya Graha	Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

