

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perusahaan harus mampu membangun dan meningkatkan kinerja di dalam lingkungannya. Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya sangat ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya yang dimilikinya. Priansa (2018:7) menyatakan bahwa sumber daya ini antara lain adalah *men* (manusia), *money* (uang), *method* (metode), *material* (materi), *machine* (mesin), dan *market* (pasar). Keberadaan sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan memegang peran sangat penting. Tenaga kerja memiliki potensi besar untuk menjalankan segala aktivitas dalam perusahaan, mulai dari perencanaan, produksi, pendistribusian hingga pemasaran.

Menurut Kurniawati (2019) manajemen sumber daya manusia merupakan suatu kebijakan perusahaan dan cara-cara yang dipraktekan dan berhubungan dengan pemberdayaan manusia atau aspek-aspek dari manajemen sumber daya manusia dari posisi manajemen termasuk adanya kebijakan perekrutan karyawan, seleksi dalam melakukan rekrut karyawan, mengadakan pelatihan agar lebih memahami lebih dalam mengenai tugas dan tanggung jawab atas posisi yang dibebankan, penghargaan atas pencapaian yang telah dicapai serta melakukan penilaian kinerja karyawan di suatu perusahaan. Sedarmayanti (2019:13) menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk

merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian. Tercapainya tujuan perusahaan tidak hanya tergantung pada mesin-mesin atau sarana prasarana yang modern dan canggih, tetapi justru tertantung kepada SDM yang melaksanakan pekerjaan tersebut.

Keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan, setiap perusahaan pasti akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan demi bisa mencapai tujuan perusahaan secara maksimal (Robbin, 2018). Menurut Mangkunegara (2020:22) kinerja adalah hasil kerja yang baik dicapai oleh seseorang dalam menyelesaikan tanggung jawabnya. Banyak cara yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan, seperti melalui pelatihan, pendidikan, meningkatkan disiplin kerja, memberi motivasi kerja kepada karyawan dan memelihara lingkungan kerja. Dengan cara-cara seperti ini diharapkan karyawan lebih memaksimalkan diri dalam menjalankan tanggung jawab atas kewajiban yang di emban.

Bintang Supermarket Ubud Gianyar merupakan perusahaan yang bergerak di bidang retailer yang gaya transaksinya seperti pedagang eceran. Perusahaan ini memiliki hubungan langsung dengan konsumennya, karena mereka dapat membeli produk secara eceran atau retail. Keberhasilan dalam memaksimalkan tugas pokok dan fungsi di Bintang Supermarket Ubud Gianyar akan sangat tergantung dari kinerja karyawannya. Penelitian ini melihat tiga aspek yaitu disiplin kerja, motivasi kerja dan lingkungan kerja dalam perannya mempengaruhi kinerja karyawan.

Kinerja karyawan Bintang Supermarket Ubud Gianyar pada tahun 2021 bila dilihat dari jumlah pendapatan adalah seperti pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1
Target dan Realisasi Pendapatan
Pada Bintang Supermarket Ubud Gianyar Tahun 2021

No.	Bulan	Target Pendapatan (Rp.)	Realisasi Pendapatan (Rp.)	Persentase Realisasi (%)
1.	Januari	600.000.000	556.000.000	92,67
2.	Februari	600.000.000	558.500.000	93,08
3.	Maret	600.000.000	570.000.000	95,00
4.	April	600.000.000	525.000.000	87,50
5.	Mei	600.000.000	576.000.000	96,00
6.	Juni	600.000.000	595.000.000	99,17
7.	Juli	600.000.000	585.000.000	97,50
8.	Agustus	600.000.000	555.000.000	92,50
9.	September	600.000.000	526.000.000	87,67
10.	Oktober	600.000.000	530.000.000	88,33
11.	Nopember	600.000.000	557.000.000	92,83
12.	DeasMBER	600.000.000	575.000.000	95,83
Jumlah		7.200.000.000	6.708.500.000	93,17

Sumber: Bintang Supermarket Ubud Gianyar

Berdasarkan Tabel 1.1 terlihat bahwa realisasi pendapatan pada tahun 2021 hanya tercapai 93,17 persen. Kalau dilihat capaian tiap-tiap bulan sangat bervariasi dimana pendapatan tertinggi dicapai pada bulan Juni dan pendapatan terendah dicapai pada bulan April. Hal ini memberikan informasi bahwa kinerja karyawan belum maksimal. Fenomena ini merupakan fenomena utama dalam penelitian ini, mengingat kinerja adalah merupakan tujuan utama dari perusahaan.

Bagi perusahaan, penelitian kinerja sangat penting karena berguna untuk menilai kualitas, kuantitas, motivasi karyawan dan efisiensi perubahan sehingga dapat digunakan sebagai dasar dalam menyusun perencanaan selanjutnya. Kinerja karyawan yang optimal sangat dibutuhkan untuk

meningkatkan produktivitas perusahaan serta menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Setiap perusahaan selalu memberikan tugas kepada karyawan dengan berbagai cara, dengan mempertimbangkan berbagai aspek diantaranya disiplin kerja, motivasi kerja dan lingkungan kerja (Siders *et.al.* 2018).

Faktor yang diperkirakan berpengaruh terhadap kinerja adalah motivasi kerja. Motivasi kerja banyak berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pemberian motivasi sangat penting karena akan memberi dorongan pada karyawan untuk bekerja. Menurut Hasibuan (2018:191) motivasi adalah suatu perangsang keinginan daya gerak kemauan bekerja seseorang, setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Sedangkan menurut Asa'ad (2017:140) motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja.

Masalah motivasi pada perusahaan haruslah dijadikan sebagai perhatian yang serius. Perusahaan modern dewasa ini haruslah menjadikan karyawan sebagai asset, bukan lagi hanya sebagai alat produksi semata. Untuk itu perusahaan perlu menciptakan suatu kondisi yang kondusif yang dapat membuat karyawan merasa nyaman, terpenuhi kebutuhannya, sehingga diharapkan motivasi mereka juga tetap terjaga untuk bersama-sama mencapai visi dan misi perusahaan. Kondisi kondusif bisa bermacam-macam, tergantung pada karakteristik perusahaan. Tapi secara umum diantaranya dapat berupa fasilitas yang disediakan, tingkat kesejahteraan yang memadai, jenjang karir yang jelas, peluang aktualisasi diri, kenyamanan dan keamanan dalam bekerja, jaminan hari tua dan lain-lain.

Salah satu indikator dari motivasi adalah kebutuhan fisiologis (*physiological need*) yang dapat dipenuhi dengan finansial. Hal ini berkaitan erat dengan imbalan yang diterima karyawan. Bintang Supermarket Ubud Gianyar telah memberikan imbalan dalam bentuk finansial kepada karyawan yang meliputi gaji dan berbagai pendapatan lainnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Hal ini masih dikeluhkan oleh karyawan karena masih dianggap belum sesuai dengan beban tugas yang diemban terutama pada tunjangan yang diterima karyawan. Imbalan yang diterima karyawan selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 1.2 berikut.

Tabel 1.2
Jumlah Imbalan Yang Diterima Karyawan
Bintang Supermarket Ubud Gianyar Tahun 2021

No.	Bulan	Gaji Pokok (ribu Rp.)	Tunjangan Makan (ribu Rp.)	Tunjangan Transport (ribu Rp.)	Tunjangan Hari Raya (ribu Rp.)	Jumlah (ribu Rp.)
1.	Jabnuari	140.000	9.600	7.200	-	156.800
2.	Februari	140.000	9.600	7.200	70.000	226.800
3.	Maret	140.000	9.600	7.200	-	156.800
4.	April	140.000	9.600	7.200	-	156.800
5.	Mei	140.000	9.600	7.200	-	156.800
6.	Juni	140.000	9.600	-	-	149.600
7.	Juli	140.000	9.600	-	-	149.600
8.	Agustus	140.000	9.600	-	-	149.600
9.	September	140.000	-	-	-	140.000
10.	Oktober	140.000	-	-	-	140.000
11.	Nopember	140.000	-	-	-	140.000
12.	Desember	140.000	-	-	-	140.000
	Jumlah	1.680.000	76.800	36.000	70.000	1.862.800

Sumber: Bintang Supermarket Ubud Gianyar

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa imbalan yang diterima oleh karyawan pada tahun 2021 semakin menurun dari bulan kebulan berikutnya. Hal ini sudah tentu merupakan dampak dari wabah covid 19 yang merebak terutama pada bulan-bulan terakhir. Dari hasil wawancara dengan beberapa karyawan diperoleh informasi bahwa karyawan memahami hal ini namun yang dikeluhkan oleh karyawan karena tidak ada pemberitahuan kepada karyawan

sehingga karyawan merasa dikesampingkan. Manajemen bertindak sepihak sehingga karyawan merasa dinomor duakan. Seperti penghapusan bonus dilakukan sepihak oleh manajemen, demikian pula dengan penghapusan tunjangan makan dan transport, dimana tunjangan ini sangat diharapkan oleh karyawan.

Sehubungan dengan pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan penelitian yang dilakukan oleh Purnomo, dkk. (2018), Sherlie dan Hikmah (2020) serta penelitian Tarigan dan Priyanto (2021) menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun penelitian Gamur (2017) menemukan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Selanjutnya variabel yang diprediksi juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah lingkungan kerja. Menurut Nitisemito (2018:183) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, seperti kebersihan, musik dan lain-lain. Sedarmayati (2019:2) mendefinisikan bahwa lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Selanjutnya menurut Mardiana (2019:55) lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari. Menurut Sihombing (2018:112) lingkungan kerja adalah faktor-faktor di luar manusia baik fisik maupun non fisik dalam suatu organisasi. Faktor fisik ini mencakup peralatan kerja, suhu tempat

kerja, kesesakan dan kepadatan, kebisingan, luas ruang kerja. Sedangkan non fisik mencakup hubungan kerja yang terbentuk di instansi antara atasan dan bawahan serta antara sesama karyawan. Komarudin (2017: 87) menyatakan lingkungan kerja adalah kehidupan sosial psikologi dan fisik dalam organisasi yang berpengaruh terhadap pekerjaan karyawan dalam melakukan tugasnya.

Lingkungan kerja pada Bintang Supermarket Ubud Gianyar dirasakan masih kurang. Karena masih banyak faktor yang belum sesuai dengan kebutuhan kerja. Seperti keamanan dirasakan masih perlu ditingkatkan karena masih sering pelanggan yang kehilangan di samping tempat parkir yang kurang memadai dan tenaga keamanan yang terbatas. Ruang gerak juga masih perlu ditingkatkan mengingat jarak antara rak barang terlalu sempit sehingga pelanggan berhimpitan dalam memilih barang sehingga ruang gerak karyawan menjadi terbatas.

Berkaitan dengan pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja berbagai penelitian telah dilakukan diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Oktavia dan Anggela (2018), Kusumastuti, dkk. (2019) dan penelitian Pratiwi dan Yunianto (2018) menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja. Namun penelitian Hanafi dan Yohana (2017) menemukan lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Motivasi kerja dan lingkungan kerja diprediksi berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Pengaruh tidak langsung dalam hal ini diperkirakan melalui disiplin kerja. Karena

dengan motivasi yang baik oleh pimpinan akan menyebabkan disiplin kerja karyawan akan semakin baik. Demikian pula dengan lingkungan kerja dimana disiplin kerja akan semakin baik bila lingkungan kerja semakin baik. Kedisiplinan kerja merupakan sikap kejiwaan dari seseorang atau kelompok orang yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti atau memenuhi segala aturan atau keputusan yang telah ditetapkan. Menurut Simamora (2018:476), disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Kualitas karyawan dapat dilihat dari disiplin kerja yang dilakukan sehari-hari. Dengan memacu disiplin kerja yang tinggi diharapkan dapat meningkatkan input perusahaan yang akan dapat meningkatkan kinerja.

Hasibuan (2018:194) menyatakan disiplin harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan, karena tanpa dukungan kedisiplinan karyawan yang baik maka sulit bagi perusahaan untuk mewujudkan tujuannya, jadi disiplin adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan. Disiplin kerja adalah ketaatan seorang karyawan terhadap peraturan kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan dimana mereka bekerja. Dengan disiplin kerja berarti seseorang dituntut untuk melaksanakan setiap tata tertib dan peraturan yang telah ada dalam suatu perusahaan. Hal ini diperlukan karena akan berpengaruh terhadap tugas yang diberikan pada seseorang tersebut. Disiplin kerja karyawan salah satunya dapat dilihat dari tingkat absensi karyawan. Tingkat absensi karyawan pada Bintang Supermarket Ubud Gianyar dapat dilihat pada Tabel 1.3 berikut.

Tabel 1.3
Disiplin Kerja Karyawan Bintang Supermarket Ubud Gianyar

No.	Bulan	Jumlah Karyawan (orang)	Hari Kerja (hari)	Hari Kerja Sesungguhnya (hari)	Jumlah Absen (hari)	Hari Kerja Senyatanya (hari)	Persentase Absensi (%)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)=(3)x(4)	(6)	(7)=(5)-(6)	(8)=6/5x100%
1	Januari	40	24	960	35	954	3.65
2	Februari	40	22	880	30	874	3.41
3	Maret	40	23	920	30	914	3.26
4	April	40	25	1000	37	994	3.70
5	Mei	40	22	880	37	874	4.20
6	Juni	40	25	1000	35	994	3.50
7	Juli	40	25	1000	40	994	4.00
8	Agustus	40	25	1000	39	994	3.90
9	September	40	25	1000	43	994	4.30
10	Oktober	40	24	960	45	954	4.69
11	Nopember	40	25	1000	46	994	4.60
12	Desember	40	24	960	48	954	5.00
Jumlah			293	11560	465	11554	48.21
Rata-rata			24,42	963.33	38.75	957.33	4.02

Sumber: Bintang Supermarket Ubud Gianyar

Tabel 1.3 di atas menunjukkan bahwa tingkat absensi karyawan termasuk tinggi, karena rata-rata absensi 4,02 persen melebihi toleransi yang diisyaratkan oleh Ardana (2012) yaitu 3 persen. Dapat dilihat pula absensi bulanan sebagian besar di atas 3 persen terutama pada bulan-bulan terakhir. Hal ini sangat mungkin disebabkan oleh kebijakan sepihak oleh manajemen. Disamping itu ditemukan karyawan tidak mengikuti aturan perusahaan seperti tidak menggunakan uniform yang telah ditentukan.

Kondisi seperti ini akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dari hasil penelitian Shinta dan Siagian (2020), Mogi (2020) dan penelitian Alam (2018) menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun penelitian Mariani dan Sariyathi. (2017) menemukan disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penjelasan di atas dapat dijadikan alasan untuk mengadakan penelitian yang berjudul Disiplin Kerja Memediasi Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bintang Super Market Ubud Gianyar.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan di atas, rumusan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bintang Supermarket Ubud Gianyar?
- 2) Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bintang Supermarket Ubud Gianyar?
- 3) Apakah motivasi berpengaruh terhadap disiplin kerja pada Bintang Supermarket Ubud Gianyar?
- 4) Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap disiplin kerja pada Bintang Supermarket Ubud Gianyar?
- 5) Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bintang Supermarket Ubud Gianyar?
- 6) Apakah disiplin kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Bintang Supermarket Ubud Gianyar?
- 7) Apakah disiplin kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Bintang Supermarket Ubud Gianyar?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan di atas, maka tujuan dari penelitian/penulisan skripsi ini adalah:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Bintang Supermarket Ubud Gianyar.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Bintang Supermarket Ubud Gianyar.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap disiplin kerja pada Bintang Supermarket Ubud Gianyar.
- 4) Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap disiplin kerja pada Bintang Supermarket Ubud Gianyar.
- 5) Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Bintang Supermarket Ubud Gianyar.
- 6) Untuk mengetahui peran disiplin kerja dalam memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Bintang Supermarket Ubud Gianyar.
- 7) Untuk mengetahui peran disiplin kerja dalam memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Bintang Supermarket Ubud Gianyar.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi manfaat praktis dan manfaat teoritis.

1) Manfaat praktis

Memberikan manfaat bagi organisasi khususnya pada karyawan Bintang Supermarket Ubud untuk mempertimbangkan pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

2) Manfaat teoritis

Secara teoritis hasil penelitian dapat bermanfaat bagi beberapa kalangan yaitu sebagai bahan kajian serta tambahan referensi bacaan perpustakaan di Fakultas/Universitas sehingga dapat digunakan sebagai acuan penelitian sejenis lebih lanjut



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Goal Satting Theory*

Penelitian ini menggunakan *goal-setting theory* yang dikemukakan oleh Locke (1978) yang dikutip oleh Hasibuan (2018) sebagai teori utama (*grand theory*) yang mengatakan adanya hubungan yang tidak terpisahkan antara penetapan tujuan dan kinerja. *Goal-setting theory* merupakan salah satu bentuk teori motivasi. *Goal-setting theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. *Goal-setting theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Robbins, 2018). Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan/tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Secara keseluruhan, niat dalam hubungannya dengan tujuan-tujuan yang ditetapkan, merupakan motivasi yang kuat dalam mewujudkan kinerjanya. Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kinerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) mempunyai pengaruh terhadap perilaku pegawai dan kinerja dalam organisasi (Luneburg, 2017). 13 am (2017), mengatakan tujuan

memiliki pengaruh yang luas pada perilaku karyawan dan kinerja dalam organisasi dan praktik manajemen.

Kusuma (2018) menemukan bahwa goal-setting berpengaruh pada ketepatan anggaran. Anggaran merupakan hal yang mendasar bagi suatu organisasi/instansi untuk dapat menjalankan kegiatan operasional organisasi/instansi tersebut. Anggaran adalah pedoman kegiatan organisasi/instansi dalam bentuk keuangan yang mengandung aktivitas selama satu periode tertentu dan juga merupakan tujuan dari organisasi tersebut. Setiap organisasi yang telah menetapkan sasaran (*goal*) yang diformulasikan ke dalam rencana anggaran lebih mudah untuk mencapai target kinerjanya sesuai dengan visi dan misi organisasi itu sendiri. Sebuah anggaran tidak hanya sekedar mengandung rencana dan jumlah nominal yang dibutuhkan untuk melakukan kegiatan/program, tetapi juga mengandung sasaran yang ingin dicapai organisasi. Berdasarkan pendekatan *goal-setting theory* keberhasilan kinerja penyusun laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah merupakan tujuan yang ingin dicapai, sedangkan variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kecerdasan spiritual sebagai faktor penentu. Semakin tinggi faktor penentu tersebut maka akan semakin tinggi pula kemungkinan pencapaian tujuannya. (Gomez-Minambres *et al*, 2018), mengatakan temuan penting dalam goal setting adalah performansi lebih tinggi pada individu yang memiliki tujuan sulit dan spesifik daripada tujuan yang samar-samar, tidak memiliki tujuan dan memiliki tujuan yang mudah. Tujuan yang sulit dan dapat diterima

mengakibatkan performansi lebih tinggi daripada tujuan yang mudah (Mooney *et al*, 2017).

2.1.2 Motivasi Kerja

1) Pengertian Motivasi

Motivasi dapat dijelaskan berdasarkan ciri-ciri individu atau sifat/perangai serta pengertian dari berbagai pendapat ahli. Sebagai contohnya, ada pelajar yang bertindak melakukan sesuatu disebabkan keinginan yang tinggi untuk berjaya tetapi ada pula yang bertindak disebabkan takut untuk gagal, mungkin juga mereka bertindak kerana minat yang sangat mendalam dalam perkara itu, dan mungkin pula semata-mata disebabkan rasa bertanggung jawab kepada kedua ibu bapa yang menaruh harapan begitu tinggi terhadap mereka.

Motivasi pada dasarnya berasal dari bahasa latin yaitu "*Movere*" yang artinya "bergerak". Berdasarkan kata tersebut, maka lahirlah berbagai definisi tentang motivasi. Motivasi merupakan proses psikologi yang mencerminkan interaksi antar sikap, kebutuhan, persepsi, dan keputusan yang terjadi pada diri manusia yang timbul diakibatkan oleh faktor didalam diri seseorang yakni faktor intrinsik dan faktor diluar diri yang disebut ekstrinsik, faktor intrinsik dapat berupa kepribadian, sikap, pengalaman, dan pendidikan atau berbagai harapan, cita-cita yang menjangkau masa depan, sedangkan faktor ekstrinsik dapat ditimbulkan oleh berbagai sumber bisa karena pengaruh kondisi kerja, kebijakan organisasi, kehidupan ditempat kerja atau faktor-faktor lain yang sangat kompleks, tetapi kedua faktor tersebut timbul karena adanya rangsangan.

Faktor-faktor tersebut dapat berpengaruh positif yang membawa kepada peningkatan pelaksanaan kerja pegawai dan sebaliknya dapat pula berpengaruh negatif. Berikut ini adalah pengertian-pengertian motivasi menurut para ahli, diantaranya adalah sebagai berikut. Motivasi adalah konsep yang menggambarkan baik kondisi ekstrinsik yang merangsang perilaku tertentu dan respon instrinsik yang menampakkan perilaku-perilaku manusia (Swanburg, 2018:76). Motivasi merupakan keadaan internal organisme, baik manusia maupun hewan yang mendorongnya untuk berbuat sesuatu (Muhibbin, 2017: 201). Sarbini (2019:21) mengutip Hoy dan Misked dan Sergiovanni menyatakan bahwa motivasi kerja pegawai adalah kemampuan pegawai untuk mengerjakan tugas-tugasnya” yang ditambahkan oleh Sarbini (2019) bahwa tinggi rendahnya motivasi kerja pegawai sangat mempengaruhi performansinya dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Samsudin (2019:281) mengemukakan bahwa motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Selain itu menurut Siagian (2018:102), menyatakan bahwa motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya”.

Menurut Sukmadinata (2019:64) bahwa motivasi merupakan suatu kondisi yang terbentuk dari berbagai tenaga pendorong yang berupa desakan, motif, kebutuhan dan keinginan. Motivasi merupakan proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara jiwa, sikap, kebutuhan,

persepsi dan keputusan dalam diri seseorang. Suryabrata (2020:70) juga berpendapat bahwa “motif adalah keadaan dalam pribadi orang yang mendorong individu untuk melakukan aktivitas-aktivitas tertentu guna mencapai sesuatu tujuan.” Dengan kata lain, motivasi adalah keadaan jiwa dan sikap mental yang memberikan energi dan mendorong manusia untuk melakukan suatu kegiatan. Motivasi kerja diartikan sebagai sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja atau pendorong semangat kerja. Menurut Hadis (2018:29) motivasi adalah perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya feeling dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan.

Jadi motivasi dalam hal ini sebenarnya merupakan respons dari suatu aksi, yakni tujuan. Sama halnya dengan yang dikatakan Uno (2018:5) bahwa motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan. Kekuatan-kekuatan ini pada dasarnya dirangsang oleh adanya berbagai macam kebutuhan, seperti (1) keinginan yang hendak dipenuhinya; (2) tingkah laku; (3) tujuan; (4) umpan balik. Motivasi kerja menurut Hasibuan (2018:141) bahwa motivasi kerja adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil kerja yang optimal.

Sedangkan Robbins (2018: 156) menyatakan Motivasi sebagai proses yang menyebabkan intensitas (*intensity*), arah (*direction*), dan usaha terus-menerus (*presistence*) individu menuju pencapaian tujuan. Intensitas menunjukkan seberapa keras seseorang berusaha. Tetapi

intensitas tinggi tidak mungkin mengarah pada hasil kinerja yang baik, kecuali usaha yang dilakukan dalam arah yang menguntungkan organisasi. Karenanya harus dipertimbangkan kualitas usaha maupun intensitasnya. Motivasi mempunyai dimensi usaha terus-menerus. Motivasi merupakan ukuran berapa lama seseorang dapat menjaga usaha mereka. Individu yang termotivasi akan menjalankan tugas cukup lama untuk mencapai tujuan mereka.

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan yang dimiliki individu yang merangsang untuk melakukan tindakan (kegiatan) dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus-menerus, dan adanya tujuan.

2) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi sebagai proses batin atau proses psikologi yang terjadi pada diri seseorang sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, disamping faktor ekstern seperti tempat tinggal juga sangat ditentukan faktor-faktor intern yang melekat pada setiap orang atau bawahan seperti usia, tingkat pendidikan, pelatihan, pengalaman masa lampau, keinginan atau harapan masa depan. Dalam hubungan ini ada beberapa pandangan atau pendapat :

a) Motivasi merupakan suatu determian penting bagi kinerja individual.

Jelas kiranya, bahwa ia bukan satu-satunya determinan, karena masih ada variabel-variabel lain yang turut mempengaruhinya seperti :

- (1) Usia
- (2) Pengalaman kerja sebelumnya
- (3) Pendidikan
- (4) Pelatihan

b) Menurut Lyman Porter dan Raymond Miles ada tiga faktor utama yang berpengaruh pada motivasi yaitu :

- (1) Ciri-ciri pribadi seseorang
- (2) Tingkat dan jenis pekerjaan
- (3) Lingkungan kerja

c) Sumber lain mengungkapkan bahwa didalam motivasi itu terdapat suatu rangkaian interaksi antara berbagai faktor. Berbagai faktor yang dimaksud meliputi :

- (1) Individu dengan segala tingkah lakunya
- (2) Situasi dimana individu bekerja
- (3) Proses penyesuaian yang harus dilakukan oleh masing-masing individu terhadap pelaksanaan pekerjaannya
- (4) Pengaruh yang datang dari berbagai pihak
- (5) Reaksi yang timbul terhadap pengaruh individu
- (6) Perilaku atas perbuatan yang ditampilkan oleh individu
- (7) Timbulnya persepsi dan bangkitnya kebutuhan baru, cita-cita dan tujuan

d) Tekanan Psikologis

Disamping hal-hal yang dikemukakan diatas apabila kita amati secara cermat dalam kehidupan berorganisasi. Para bawahan tidak

selalu berperilaku sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya atau menuruti keinginan pimpinannya. Apabila hal ini terjadi berarti ada sebab yang biasanya ditimbulkan oleh adanya tekanan-tekanan batin atau psikologis. Dan akibatnya akan mempengaruhi perilaku mereka sehingga berpengaruh pula terhadap pencapaian tujuan organisasi.

3) Indikator Motivasi

Indikator motivasi menurut Maslow yang dikenal dengan teori hierarki kebutuhan. Sebagaimana teori kebutuhan Maslow yang dikutip oleh Rivai (2018), indikator motivasi kerja berdasarkan teori tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

a) Kebutuhan fisiologis (*Physiological need*)

Kebutuhan pokok untuk memelihara kelangsungan hidupnya, seperti makan, minum, pakaian, dan perumahan.

b) Kebutuhan untuk memperoleh keamanan dan keselamatan (*Security safety need*)

Kebutuhan yang bebas dari bahaya, ketakutan, ancaman, kehilangan pekerjaan yang dimiliki, pakaian, dan perumahan.

c) Kebutuhan bermasyarakat (*Social need*)

Kebutuhan untuk berkelompok atau bermasyarakat yaitu. manusia suka bersama untuk kehidupan yang beranekaragam.

d) Kebutuhan untuk memperoleh kehormatan (*Esteem need*)

Kebutuhan untuk memperoleh reputasi, terhormat dan dihormati, mereka membutuhkan pujian, penghargaan dan pengakuan atas kedudukannya.

e) Kebutuhan untuk memperoleh kebanggaan (*Self actualization need*)

Kebutuhan untuk membuktikan dirinya sebagai orang yang mampu mengembangkan potensi bakatnya, sehingga mempunyai prestasi yang membanggakan.

2.1.3 Lingkungan Kerja

1) Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan adalah segala sesuatu yang berada di luar perusahaan, tetapi mempunyai pengaruh atas pertumbuhan dan perkembangan perusahaan. Pada umumnya lingkungan tidak dapat dikuasai oleh perusahaan sehingga perusahaan harus menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Dalam pengertian lain juga disebutkan bahwa Lingkungan adalah segala sesuatu yang tampak dan terdapat dalam alam kehidupan yang senantiasa berkembang. Pengertian lain juga menyebutkan lingkungan adalah segala hal yang terkait dengan operasional perusahaan dan bagaimana kegiatan operasional tersebut dapat berjalan. Lingkungan kerja yang baik akan sangat mempengaruhi tingkat produktivitas karyawan hal ini dapat dilihat dari peningkatan teknologi dan cara produksi, sarana dan peralatan produksi yang digunakan, tingkat keselamatan dan kesehatan kerja serta suasana lingkungan kerja itu sendiri. Lingkungan perusahaan adalah berbagai hal atau berbagai pihak yang terkait langsung dengan kegiatan sehari-hari organisasi, dan mempengaruhi langsung terhadap

setiap program, kebijakan, hingga denyut nadinya perusahaan. Lingkungan perusahaan banyak sekali sehingga sulit disebutkan satu persatu, adapun salah satu yang termasuk dalam lingkungan perusahaan adalah perundang-undangan beserta peraturan lainnya, sistem birokrasi, dan sistem nilai masyarakat.

Syarat-syarat untuk dapat bekerja dengan perasaan tentram, aman dan nyaman mengandung dua faktor utama yaitu faktor fisik dan non fisik. Segala sesuatu yang menyangkut faktor fisik yang menjadi kewajiban serta tanggung jawab perusahaan adalah tata ruangan kerja. Tata ruangan kerja yang baik adalah yang dapat mencegah timbulnya gangguan keamanan dan keselamatan bagi karyawan. Barang-barang yang diperlukan dalam ruang kerja harus ditempatkan sedemikian rupa sehingga dapat dihindarkan gangguan yang ditimbulkan terhadap karyawan (Saksono, 2018:105).

Kehidupan manusia tidak terlepas dari berbagai keadaan lingkungan sekitarnya, antara manusia dan lingkungan terdapat hubungan yang sangat erat. Lingkungan kerja merupakan lingkungan tempat karyawan bekerja yang mempengaruhi kinerja, keamanan dan mutu kehidupan kerja mereka. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat bekerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosi pegawai, jika pegawai menyenangi lingkungan kerja dimana ia bekerja, maka pegawai tersebut akan betah di tempat bekerjanya untuk melakukan aktivitas sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif dan optimal prestasi kerja

pegawai juga meningkat. Lingkungan kerja tersebut mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama pegawai dan hubungan kerja antar bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat pegawai bekerja (Render & Heizer, 2019:57).

Lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat berkerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosi pegawai. Jika pegawai menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka pegawai tersebut akan betah di tempat kerjanya untuk melakukan aktivitas sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif dan optimis prestasi kerja pegawai juga tinggi. Lingkungan kerja tersebut mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama pegawai dan hubungan kerja antar bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat pegawai bekerja (Mardiana, 2019: 15).

Lingkungan kerja merupakan keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri (Saydam, 2018:266). Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok (Sedarmayanti, 2019:21).

Menurut Nitisemito (2018:97) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan

tugas yang diembankan kepadanya misalnya dengan adanya air conditioner (AC), penerangan yang memadai dan sebagainya”. Lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di lingkungan para pekerja yang dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas seperti temperatur, kelembaban, ventilasi, penerangan, kegaduhan, kebersihan tempat kerja dan memadai tidaknya alat-alat perlengkapan kerja (Isyandi, 2019:134). Menurut Simanjuntak (2017:39) lingkungan kerja dapat diartikan sebagai keseluruhan alat perkakas yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seorang bekerja, metode kerjanya, sebagai pengaruh kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok. Sedangkan menurut Mardiana (2019:78) ”lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari.

Berdasarkan berbagai definisi diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah keadaan di sekitar para pekerja sewaktu pekerja melakukan tugasnya yang mana keadaan ini mempunyai pengaruh bagi pekerja pada waktu melakukan pekerjaannya dalam rangka menjalankan operasi perusahaan. Lingkungan kerja mempunyai makna yang penting bagi pekerja dalam menyelesaikan tugasnya. Tujuan utama pengaturan lingkungan kerja adalah naiknya produktivitas perusahaan. Oleh karenanya pengadaan fasilitas lingkungan kerja yang baik adalah secukupnya saja, jangan sampai tenaga kerja merasa terlalu dimanja dalam bekerja, sehingga hasil yang dicapai tidak sesuai dengan yang diharapkan. Sehubungan dengan hal tersebut, maka perencanaan dan pengaturan

lingkungan kerja tidak dapat diabaikan begitu saja, karena hal itu berpengaruh pada jalannya operasi perusahaan.

2) Jenis-Jenis Lingkungan Kerja

Sedarmayanti (2019) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yakni : (a) lingkungan kerja fisik, dan (b) lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja fisik diantaranya adalah: penerangan/cahaya, temperatur/suhu udara, kelembaban, sirkulasi udara, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, tata warna, dekorasi, musik dan keamanan ditempat kerja. Sedangkan lingkungan kerja non fisik diantaranya adalah hubungan sosial di tempat kerja baik antara atasan dengan bawahan atau hubungan antara bawahan. Secara lebih mendetail diuraikan sebagai berikut:

a) Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung (Sedarmayanti, 2019). Menurut Komarudin (2017) lingkungan kerja fisik adalah keseluruhan atau setiap aspek dari gejala fisik dan sosial – kultural yang mengelilingi atau mempengaruhi individu. Menurut Nitisemito (2018;18) lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas -tugas yang dibebankan, misalnya penerangan, suhu udara, ruang gerak, keamanan, kebersihan, musik dan lain-lain.

Berdasarkan definisi tersebut bahwa lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang ada di sekitar tempat kerja karyawan lebih banyak berfokus pada benda-benda dan situasi sekitar tempat kerja sehingga dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Masalah lingkungan kerja dalam suatu organisasi sangat penting, dalam hal ini diperlukan adanya pengaturan maupun penataan faktor-faktor lingkungan kerja fisik dalam penyelenggaraan aktivitas organisasi.

b) Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan bawahan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan (Sedamayanti, 2019: 214). Lingkungan kerja non fisik ini tidak kalah pentingnya dengan lingkungan kerja fisik. Semangat kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh keadaan lingkungan kerja non fisik, misalnya hubungan dengan sesama karyawan dan dengan pemimpinnya. Apabila hubungan seorang karyawan dengan karyawan lain dan dengan pimpinan berjalan dengan sangat baik maka akan dapat membuat karyawan merasa lebih nyaman berada di lingkungan kerjanya. Dengan begitu semangat kerja karyawan akan meningkat dan kinerja pun juga akan ikut meningkat. Ada 4 aspek lingkungan kerja non fisik yang bisa mempengaruhi perilaku karyawan, yaitu:

- (1) Struktur kerja, yaitu sejauh mana bahwa pekerjaan yang diberikan kepadanya memiliki struktur kerja dan organisasi yang baik.
- (2) Tanggung jawab kerja, yaitu sejauh mana pekerja merasakan bahwa pekerjaan mengerti tanggung jawab mereka serta bertanggung jawab atas tindakan mereka.
- (3) Perhatian dan dukungan pemimpin, yaitu sejauh mana karyawan merasakan bahwa pimpinan sering memberikan pengarahan, keyakinan, perhatian serta menghargai Kerja sama antar kelompok, yaitu sejauh mana karyawan merasakan ada kerjasama yang baik diantara kelompok kerja yang ada.
- (4) Kelancaran komunikasi, yaitu sejauh mana karyawan merasakan adanya komunikasi yang baik, terbuka, dan lancar, baik antara teman sekerja ataupun dengan pimpinan.

3) Indikator Lingkungan Kerja

Sedarmayanti (2019:218) menyatakan terdapat 8 indikator yang dapat digunakan untuk mengukur lingkungan kerja fisik yaitu sebagai berikut:

a) Pewarnaan

Masalah warna dapat berpengaruh terhadap karyawan didalam melaksanakan pekerjaan, akan tetapi banyak perusahaan yang kurang memperhatikan masalah warna. Dengan demikian pengaturan hendaknya memberi manfaat, sehingga dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Pewarnaan pada dinding ruang kerja hendaknya mempergunakan warna yang lembut.

b) Penerangan

Penerangan dalam ruang kerja karyawan memegang peranan yang sangat penting dalam meningkatkan semangat karyawan sehingga mereka akan dapat menunjukkan hasil kerja yang baik, yang berarti bahwa penerangan tempat kerja yang cukup sangat membantu berhasilnya kegiatan-kegiatan operasional organisasi.

c) Udara

Di dalam ruangan kerja karyawan dibutuhkan udara yang cukup, dimana dengan adanya pertukaran udara yang cukup, akan menyebabkan kesegaran fisik dari karyawan tersebut. Suhu udara yang terlalu panas akan menurunkan semangat kerja karyawan di dalam melaksanakan pekerjaan.

d) Suara bising

Suara yang bunyi bisa sangat mengganggu para karyawan dalam bekerja. Suara bising tersebut dapat merusak konsentrasi kerja karyawan sehingga kinerja karyawan bisa menjadi tidak optimal. Oleh karena itu setiap organisasi harus selalu berusaha untuk menghilangkan suara bising tersebut atau paling tidak menekannya untuk memperkecil suara bising tersebut. Kemampuan organisasi didalam menyediakan dana untuk keperluan pengendalian suara bising tersebut, juga merupakan salah satu faktor yang menentukan pilihan cara pengendalian suara bising dalam suatu organisasi.

e) Ruang Gerak

Suatu organisasi sebaiknya karyawan yang bekerja mendapat tempat yang cukup untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas. Karyawan tidak

mungkin dapat bekerja dengan tenang dan maksimal jika tempat yang tersedia tidak dapat memberikan kenyamanan. Dengan demikian ruang gerak untuk tempat karyawan bekerja seharusnya direncanakan terlebih dahulu agar para karyawan tidak terganggu di dalam melaksanakan pekerjaan disamping itu juga perusahaan harus dapat menghindari dari pemborosan dan menekan pengeluaran biaya yang banyak.

f) Keamanan

Rasa aman bagi karyawan sangat berpengaruh terhadap semangat kerja dan kinerja karyawan. Di sini yang dimaksud dengan keamanan yaitu keamanan yang dapat dimasukkan ke dalam lingkungan kerja fisik. Jika di tempat kerja tidak aman karyawan tersebut akan menjadi gelisah, tidak bisa berkonsentrasi dengan pekerjaannya serta semangat kerja karyawan tersebut akan mengalami penurunan. Oleh karena itu sebaiknya suatu organisasi terus berusaha untuk menciptakan dan mempertahankan suatu keadaan dan suasana aman tersebut sehingga karyawan merasa senang dan nyaman dalam bekerja.

g) Kebersihan

Lingkungan kerja yang bersih akan menciptakan keadaan disekitarnya menjadi sehat. Oleh karena itu setiap organisasi hendaknya selalu menjaga kebersihan lingkungan kerja. Dengan adanya lingkungan yang bersih karyawan akan merasa senang sehingga kinerja karyawan akan meningkat.

h) Hubungan Karyawan

Hubungan karyawan yaitu interaksi diantara karyawan dalam melakukan tugas. Hal ini merupakan lingkungan kerja non fisik namun akan banyak mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

2.1.4 Disiplin Kerja

1) Pengertian Disiplin Kerja

Dalam rangka menjalankan tata tertib dan kelancaran tugas-tugas karyawan diperlukan suatu peraturan dan kedisiplinan. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Hasibuan (2018:194) disiplin harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan, karena tanpa dukungan kedisiplinan karyawan yang baik maka sulit bagi perusahaan untuk mewujudkan tujuannya, jadi disiplin adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan. Disiplin kerja adalah ketaatan seorang karyawan terhadap peraturan kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan dimana mereka bekerja. Dengan disiplin kerja berarti seseorang dituntut untuk melaksanakan setiap tata tertib dan peraturan yang telah ada dalam suatu perusahaan. Hal ini diperlukan karena akan berpengaruh terhadap tugas yang diberikan pada seseorang tersebut. Sedangkan menurut Simamora (2018:476), disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur.

Berdasarkan pengertian diatas dikatakan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis, dan bila melanggar akan ada sanksi atas pelanggarannya.

Disiplin dalam suatu perusahaan dapat ditegakkan apabila sebagian besar peraturan-peraturannya ditaati oleh sebagian besar para pegawai. Oleh karena itu dalam praktek bila suatu perusahaan telah dapat mengusahakan sebagian besar peraturan-peraturan ditaati oleh sebagian besar pegawainya maka sebenarnya disiplin sudah dapat ditegakkan.

2) Aspek-aspek Disiplin Kerja

Anggraeni dan Jannah (2014) menyebutkan aspek-aspek disiplin kerja yaitu:

a) Kehadiran

Seseorang dijadwalkan untuk bekerja harus hadir tepat pada waktunya tanpa alasan apapun.

b) Waktu kerja

Waktu kerja merupakan jangka waktu saat pekerja yang bersangkutan harus hadir untuk memulai pekerjaan, waktu istirahat, dan akhir pekerjaan. Mencetak jam kerja pada kartu hadir merupakan sumber data untuk mengetahui tingkat disiplin waktu karyawan.

c) Kepatuhan terhadap perintah

Kepatuhan yaitu jika seseorang melakukan apa yang dikatakan kepadanya.

d) Kepatuhan terhadap aturan

Serangkaian aturan yang dimiliki perusahaan merupakan tuntutan bagi karyawan agar patuh, sehingga dapat membentuk perilaku yang memenuhi standar perusahaan

e) Produktivitas kerja

Produktivitas kerja yaitu menghasilkan lebih banyak dan berkualitas lebih baik, dengan usaha yang sama.

f) Pemakaian seragam

Sikap karyawan terutama lingkungan organisasi menerima seragam kerja setiap dua tahun sekali.

3) Jenis-jenis disiplin kerja

Jenis-jenis disiplin kerja menurut Terry (2012:218), disiplin kerja dapat timbul dari diri sendiri dan dari perintah, yang terdiri dari :

a) *Self Imposed Discipline* yaitu disiplin yang timbul dari diri sendiri atas dasar kerelaan, kesadaran dan bukan timbul atas dasar paksaan. Disiplin ini timbul karena seseorang merasa terpenuhi kebutuhannya dan merasa telah menjadi bagian dari organisasi sehingga orang akan tergugah hatinya untuk sadar dan secara sukarela memenuhi segala peraturan yang berlaku.

b) *Command Discipline* yaitu disiplin yang timbul karena paksaan, perintah dan hukuman serta kekuasaan. Jadi disiplin ini bukan timbul karena perasaan ikhlas dan kesadaran akan tetapi timbul karena adanya paksaan/ancaman dari orang lain.

4) Prinsip-prinsip Disiplin Kerja

Untuk mengkondisikan karyawan perusahaan agar senantiasa bersikap disiplin, maka terdapat beberapa prinsip pendisiplinan sebagai berikut (Ranupandojo dkk, 2015:241):

a) Pendisiplinan dilakukan secara pribadi.

- b) Pendisiplinan harus bersifat membangun.
- c) Pendisiplinan haruslah dilakukan oleh atasan langsung dengan segera.
- d) Keadilan dalam pendisiplinan sangat diperlukan.
- e) Pimpinan hendaknya tidak seharusnya memberikan pendisiplinan pada waktu bawahan sedang absen.
- f) Setelah pendisiplinan sikap dari pimpinan haruslah wajar kembali.

5) Faktor-faktor disiplin kerja

Menurut Singodimedjo dalam Sutrisno (2018:89), faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah:

a) Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya pemberian kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikorbankan bagi perusahaan. Bila ia menerima kompensasi yang memadai, mereka akan dapat bekerja dengan tenang dan tekun, serta selalu berusaha bekerja dengan sebaik-baiknya. Akan tetapi, bila ia merasa kompensasi yang diterimanya jauh dari memadai, maka mereka akan berpikir mendua, dan berusaha untuk mencari tambahan penghasilan lain di luar, sehingga menyebabkan ia sering mangkir, sering minta ijin keluar.

b) Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat

mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan. Peranan keteladanan pimpinan sangat berpengaruh besar dalam perusahaan, bahkan sangat dominan dibandingkan dengan semua faktor yang mempengaruhi disiplin dalam perusahaan, karena pimpinan dalam suatu perusahaan masih menjadi penentuan para karyawan. Para bawahan akan selalu meniru yang dilihatnya setiap hari.

c) Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak aturan tertulis yang pasti untuk dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin ditegakan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi. Oleh sebab itu, disiplin akan dapat ditegakan dalam suatu perusahaan, jika ada aturan tertulis yang telah disepakati bersama. Dengan demikian, para karyawan akan mendapatkan suatu kepastian bahwa siapa saja dan perlu dikenakan sanksi tanpa pandang bulu.

d) Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Bila ada seorang karyawan yang melanggar disiplin, maka ada perlu keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggar disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua karyawan akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa. Sebaliknya, bila pimpinan tidak berani mengambil tindakan, walaupun sudah terang-terangan karyawan tersebut melanggar disiplin,

tetapi tidak ditegur/dihukum, maka akan berpengaruh kepada suasana kerja dalam perusahaan.

e) Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Dengan adanya pengawasan seperti demikian, maka sedikit banyak para karyawan akan terbiasa melaksanakan disiplin kerja.

f) Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan

Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain. Seorang karyawan tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri. Pimpinan yang berhasil memberikan perhatian yang besar kepada para karyawan akan menciptakan disiplin kerja yang baik. Sehingga akan berpengaruh besar kepada prestasi, semangat kerja, dan moral kerja karyawan.

g) Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

Kebiasaan-kebiasaan positif itu antara lain:

- (1) Saling menghormati, bila bertemu dilingkungan pekerjaan.
- (2) Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sehingga para karyawan akan turut merasa bangga dengan pujian tersebut.
- (3) Sering mengikut sertakan karyawan dalam pertemuan-pertemuan, apalagi pertemuan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan mereka.

- (4) Memberitahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan sekerja, dengan menginformasikan ke mana dan untuk urusan apa, walaupun kepada bawahan sekalipun.

6) Indikator disiplin kerja

Yang menjadi indikator dalam variabel disiplin kerja menurut Novitasari (2016:59) adalah sebagai berikut:

- a) Penggunaan waktu secara efektif, meliputi :
 - (1) Ketepatan waktu dalam melaksanakan tugas
 - (2) Penghematan waktu dalam melaksanakan tugas
- b) Ketaatan terhadap peraturan yang telah ditetapkan, meliputi :
 - (1) Ketaatan terhadap jam kerja
 - (2) Ketaatan terhadap pimpinan
 - (3) Ketaatan terhadap prosedur dan metode kerja
- c) Tanggung jawab dalam pekerjaan dan tugas, meliputi :
 - (1) Melakukan pekerjaan sesuai dengan rencana
 - (2) Mengevaluasi hasil pekerjaan
 - (3) Keberanian menerima resiko kesalahan

2.1.5 Kinerja Karyawan

1) Pengertian Kinerja

Kinerja adalah istilah yang populer di dalam manajemen, yang mana istilah kinerja didefinisikan dengan istilah hasil kerja, prestasi kerja dan *performance*. Menurut *The Striber Bantam English Dictionary* terbitan Amerika Serikat dan Canada yang dikutip oleh Prawirosentono, (2018:1-2) “*to perform*” mempunyai beberapa “*entries*” berikut: (1) *to do or Carry*

out; executive, (2) to discharge or fulfill, as a vow, (3) to party, as a character in a play, (4) to render by the voice or musical instrument, (5) to execute or complete on undertaking, (6) to act a part in a play, (7) to perform music, (8) to do what is expected of person or machine”.

Dalam Kamus Bahasa Indonesia dikemukakan arti kinerja sebagai (1) sesuatu yang dicapai; (2) prestasi yang diperlihatkan; (3) kemampuan kerja. Menurut Fattah (2019:19) kinerja atau prestasi kerja (*performance*) diartikan sebagai: ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap dan keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu. Sementara menurut Sedarmayanti (2019:50) bahwa: Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja. Samsudin (2019:159) menyebutkan bahwa: Kinerja adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang, unit atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan. Menurut Nawawi (2019:124) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dan melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Husein (2018:142) kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seorang atau suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum keterampilan. Atau kinerja adalah suatu kondisi yang harus diketahui atau dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang

diembam suatu organisasi perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negative yang dimiliki. Menurut Manulang (2019:125) kinerja adalah menilai bagaimana seorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang ditentukan. Kemudian Robbins (2018:112) mendefinisikan kinerja yaitu suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Menurut Nitisemito (2018: 214) kinerja (kinetic energi kerja) menunjukkan pelaksanaan atau pencapaian dari suatu tugas.

Menurut Martoyo (2018:182), kinerja dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja atau unjuk kerja sebagai hasil dari suatu proses dalam periode kinerja organisasi mempertanyakan apakah tujuan organisasi telah sesuai dengan kondisi atau faktor ekonomi, politik dan budaya yang ada, apakah struktur dan kebijakannya mendukung kinerja yang diinginkan, apakah memiliki kepemimpinan, modal, dan infrastruktur dalam mencapai misinya, apakah budaya, kebijakan, dan sistem kerjanya mendukung pencapaian kinerja yang diinginkan, dan apakah organisasi tersebut menciptakan dan memelihara kebijakan-kebijakan seleksi, pelatihan, dan sumber daya.

Kinerja individu dapat dicermati dari apa yang dilakukan individu dalam kerjanya (Husein,2018:98). Kemampuan seseorang berbeda satu dengan yang lain. Ukuran kerja tidak sama pada setiap orang tergantung dari kemampuan dan keterampilan intelektualnya. Jadi pada hakekat kinerja adalah ekspresi untuk memenuhi kebutuhan atau dorongan dan motivasi tertentu. Artinya, kinerja seseorang dipengaruhi atau ditentukan

oleh berbagai faktor yang bersifat internal dan eksternal. Kebutuhan dalam konteks ini dianggap sebagai penggerak perilaku dan kinerja seseorang. Kinerja tersebut dapat diamati melalui perilaku yang ditampilkan oleh seseorang berkaitan dengan pekerjaannya dan prestasi yang dicapainya.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah penilaian hasil kerja, serta fungsi-fungsi kerja yang dianut secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai/karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya.

Setiap individu atau organisasi tentu memiliki tujuan yang akan dicapai dengan menetapkan target atau sasaran. Keberhasilan individu atau organisasi dalam mencapai target atau sasaran tersebut merupakan kinerja. Seperti yang diungkapkan oleh Prawirosentono (2018:2) yang mengartikan kinerja sebagai, Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Dari pendapat Prawirosentono di atas terungkap bahwa kinerja merupakan hasil kerja atau prestasi kerja seseorang atau organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut, Gomes (2019:142) mengatakan bahwa Kinerja adalah catatan hasil produksi pada fungsi pekerjaan yang spesifik atau aktivitas selama periode waktu tertentu. Sementara Rivai (2018:14) mengemukakan bahwa: Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam

melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Stolovitch and Keeps yang dikutip oleh Rivai (2018: 15) mengemukakan bahwa: Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Griffin (2018:67), mengemukakan: Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja”. Casio dalam Hasibuan (2018:137) mengemukakan: Kinerja merujuk kepada pencapaian tujuan karyawan atas tugas yang diberikan. Donnelly, et al (2019:210) mengemukakan: Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik.

Sementara Simamora (2018:339) lebih tegas menyebutkan bahwa: Kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan seseorang. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Kinerja sering disalahtafsirkan sebagai upaya (*effort*) yang mencerminkan energi yang dikeluarkan, kinerja diukur dari segi hasil.

Tinggi rendahnya kinerja pegawai tergantung kepada faktor-faktor yang mempengaruhinya. Dalam hal ini Jones (2018:92) mengatakan bahwa Banyak hal yang menyebabkan terjadinya kinerja yang buruk,

antara lain: 1) kemampuan pribadi, 2) kemampuan manajer, 3) kesenjangan proses, 4) masalah lingkungan, 5) situasi pribadi, 6) motivasi.

Dari sekian banyak pengertian kinerja maka dalam penelitian ini akan mengacu pada pendapat Robbins (2018) yang berpendapat bahwa kinerja suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

Kinerja dalam suatu organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan, para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jasi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan atau organisasi menghadapi krisis yang serius kesan-kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan menyebabkan tanda-tanda peringatan adanya kinerja yang merosot. Simamora (2018:34) berpendapat bahwa standar kinerja adalah penentuan tingkat kinerja pekerjaan yang diharapkan dari pemegang pekerjaan dan kriteria terhadap kesuksesan pekerjaan. Standar kinerja membuat eksplisit kuantitas dan kualitas kinerja yang diharapkan dalam tugas-tugas dasar yang diterapkan sebelumnya dalam deskripsi pekerjaan. Biasanya standar kinerja yang dianggap diterima dan dapat dicapai atas sebuah pekerjaan tertentu.

Beberapa persyaratan yang harus dipenuhi dalam penetapan standar kinerja yaitu sebagai berikut.

- a) Standar kinerja harus relevan dengan individu dan organisasi.

- b) Standar kinerja harus dapat membedakan antara pelaksanaan pekerjaan yang baik, sedang atau buruk.
- c) Standar kinerja dinyatakan dengan angka.
- d) Standar kinerja harus diukur.
- e) Standar kinerja harus dapat dipahami.

Simamora (2018:149) berpendapat bahwa standar kinerja mempunyai tiga fungsi yaitu sebagai berikut.

- a) Menjadi tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran dari upaya karyawan.
- b) Jika standar kerja telah dipenuhi, maka karyawan akan merasakan adanya pencapaian dan penyelesaian pekerjaan.
- c) Standar kinerja merupakan kriteria pengukuran kesuksesan sebuah pekerjaan. Tanpa adanya standar tidak ada sistem pengendalian yang dapat mengevaluasi kinerja karyawan.

2) Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan suatu proses dalam menilai kinerja karyawan. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan umpan balik kepada karyawan dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan upaya meningkatkan produktivitas organisasi serta secara khusus kaitannya dengan kebijakan SDM seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan pelatihan. Penilaian kinerja juga dapat menjadi landasan untuk penilaian sejauh mana kegiatan manajemen SDM seperti perekrutan, seleksi, penempatan, kompensasi dan pelatihan yang dilakukan dengan baik.

Arti penting penilaian kinerja menurut Hariandja (2019:195) sebagai berikut.

- a) Perbaikan kinerja memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui umpan balik yang diberikan oleh organisasi.
- b) Penyesuaian gaji dapat dipakai sebagai informasi untuk mengkompensasi pegawai secara layak sehingga dapat memotivasi pegawai.
- c) Keputusan untuk penempatan yaitu dapat dilakukannya penempatan pegawai sesuai dengan keahliannya.

Hasibuan (2018:45) menyatakan kriteria penilaian adalah sebagai berikut.

- a) Hasil tugas individual.

Jika tujuan akhir diperhitungkan dan bukannya cara, maka manajemen seharusnya mengevaluasi hasil tugas dari seorang karyawan.

- b) Perilaku.

Dalam banyak kasus, sukar untuk mengenali hasil spesifik yang dapat dikaitkan secara langsung dengan tindakan seseorang karyawan. Ini sangat benar untuk personalia dalam posisi staf dan individu yang tugas kerjanya merupakan bagian intrinsik dari suatu upaya kelompok.

- c) Ciri.

Perangkat kriteria terlemah, namun masih digunakan secara luas oleh organisasi-organisasi, adalah ciri individu. Dikatakan lebih lemah

daripada hasil tugas maupun perilaku karena paling jauh dari kinerja aktual pekerjaan itu sendiri.

Dessler (2019:26-28), menyatakan penilaian kinerja karyawan dapat dilakukan melalui umpan balik 360 derajat oleh beberapa pihak, diantaranya sebagai berikut.

a) Penilaian penyelia terdekat.

Penilaian penyelia masih tetap merupakan inti dari sistem penilaian. Mendapatkan penilaian seorang penyelia itu relatif mudah dan juga sangat masuk akal.

b) Penilaian rekan kerja

Penilaian atas seorang karyawan oleh rekannya dapat menjadi efektif dalam meramalkan keberhasilan manajemen masa depan.

c) Penilaian komite penilai.

Penilaian ini sering menggunakan berbagai macam penilaian yang dibuat oleh para penyelia individual, penilaian gabungan cenderung menjadi lebih handal dan jujur.

d) Penilaian diri.

Penilaian diri karyawan atas kinerja digunakan biasanya dalam hubungan dengan penilaian para penyelia. Masalah dasar dengan semua ini adalah bahwa karyawan menilai diri mereka sendiri lebih tinggi daripada mereka dinilai oleh para penyelia atau rekan kerja.

e) Penilaian bawahan.

Lebih banyak perusahaan dewasa ini membiarkan bawahannya menilai kinerja penyelia mereka, satu proses yang banyak disebut umpan balik dari bawah.

f) Umpan balik 360 derajat.

Banyak perusahaan telah memperluas gagasan umpan balik ke atas ke dalam apa yang mereka sebut umpan balik 360 derajat.

Terdapat dua syarat utama yang diperlukan guna melakukan penilaian kinerja yang efektif, yaitu (1) adanya kriteria kinerja yang dapat diukur secara objektif; dan (2) adanya objektivitas dalam proses evaluasi (Gomes, 2019:212).

3) Kegunaan Penilaian Kinerja

Apabila dilihat dari sudut pandang kegunaan kinerja Siagian (2018:151) menjelaskan bahwa bagi individu penilaian kinerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karirnya. Sedangkan bagi organisasi, hasil penilaian kinerja sangat penting dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan tentang berbagai hal seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem balas jasa, serta berbagai aspek lain dalam proses manajemen sumber daya manusia. Berdasarkan kegunaan tersebut, maka penilaian yang baik harus dilakukan secara formal berdasarkan serangkaian kriteria yang ditetapkan secara rasional serta diterapkan secara objektif serta didokumentasikan secara sistematis.

Dengan demikian, dalam melakukan penilaian atas prestasi kerja para pegawai harus terdapat interaksi positif dan kontinu antara para pejabat pimpinan dan bagian kepegawaian. Terdapat beberapa metode dalam mengukur prestasi kerja, sebagaimana diungkapkan oleh Gomes (2019:137-145), yaitu :

- a) Metode Tradisional. Metode ini merupakan metode tertua dan paling sederhana untuk menilai prestasi kerja dan diterapkan secara tidak sistematis maupun sistematis. Yang termasuk kedalam metode tradisional adalah : *rating scale*, *employee comparison*, *check list*, *free form essay*, dan *critical incident*. (a) *Rating scale*. Metode ini merupakan metode penilaian yang paling tua dan banyak digunakan, dimana penilaian yang dilakukan oleh atasan atau supervisor untuk mengukur karakteristik, misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, kematangan, dan kontribusinya terhadap tujuan kerjanya. (b) *Employee comparison*. Metode ini merupakan metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang pegawai dengan pegawai lainnya. Metode ini terdiri dari : (1) *Alternation ranking* : yaitu metode penilaian dengan cara mengurutkan peringkat (*ranking*) pegawai dimulai dari yang terendah sampai yang tertinggi berdasarkan kemampuan yang dimilikinya. (2) *Paired comparison* : yaitu metode penilaian dengan cara seorang pegawai dibandingkan dengan seluruh pegawai lainnya, sehingga terdapat berbagai alternatif keputusan yang akan diambil. Metode ini dapat digunakan untuk jumlah pegawai yang relatif sedikit. (3) *Porced comparison (grading)* : metode ini sama dengan *paired*

comparation, tetapi digunakan untuk jumlah pegawai yang relative banyak. (c) *Check list*. Metode ini hanya memberikan masukan/informasi bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia. (d) *Freeform essay*. Dengan metode ini seorang penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan orang/karyawan/pegawai yang sedang dinilainya. (e) *Critical incident* Dengan metode ini penilai harus mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari yang kemudian dimasukkan kedalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori tingkah laku bawahannya. Misalnya mengenai inisiatif, kerjasama, dan keselamatan.

- b) Metode Modern. Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai prestasi kerja. Yang termasuk kedalam metode modern ini adalah : *assesment centre*, *Management By Objective* (MBO=MBS), dan *human asset accounting*.
- c) *Assessment centre*. Metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilai khusus. Tim penilai khusus ini bisa dari luar, dari dalam, maupun kombinasi dari luar dan dari dalam.
- d) *Management by objective* (MBO = MBS). Dalam metode ini pegawai langsung diikutsertakan dalam perumusan dan keputusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sasarannya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan.
- e) *Human asset accounting*. Dalam metode ini, faktor pekerja dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja

dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan.

Rivai (2018:324), berpendapat bahwa aspek-aspek kinerja karyawan yang dinilai dikelompokkan 3 (tiga), yaitu sebagai berikut.

- a) Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan.
- b) Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.
- c) Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain, memotivasi karyawan dan kemampuan melakukan negosiasi.

4) Indikator Kinerja

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada lima indikator, yaitu (Robbins, 2018:260):

- a) Kualitas.

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuannya.

- b) Kuantitas.

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c) Ketepatan waktu.

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

d) Efektivitas.

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

e) Kemandirian.

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya sesuai komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah upaya peneliti untuk mencari perbandingan dan selanjutnya untuk menemukan inspirasi baru untuk peneltiain selanjutnya di samping itu kajian terdahulu membantu penelitian dapat memposisikan penelitian serta menunjukkan orsinalitas dari penelitian. Pada bagaian ini peneliti mencamtumkan berbagai hasil penelitian terdahulu terkait dengan penelitian yang hendak dilakukan, kemudian membuat ringkasannya, baik penelitian yang sudah terpublikasikan atau belum

terpublikasikan. Berikut merupakan beberapa penelitian terdahulu yang masih terkait dengan penelitian penulis:

- 1) Penelitian yang dilakukan oleh Shinta dan Siagian (2020) dengan judul Pengaruh Komunikasi, Disiplin Kerja, Dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Citra Mandiri Distribusindo. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 50 orang dan data dianalisis dengan regresi linier berganda. Hasil menunjukkan baik secara parsial maupun simultan variabel komunikasi, disiplin kerja dan insentif berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Citra Mandiri Distribusindo. Implikasi dari hasil penelitian ini adalah bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan PT. Citra Mandiri Distribusindo dapat dilakukan dengan meningkatkan kualitas komunikasi, meningkatkan disiplin dan insentif yang lebih baik.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan saat ini adalah sama-sama mengkaji pengaruh disiplin kerja dan komunikasi terhadap kinerja karyawan. Disamping kesamaan yang lain adalah alat analisis yang digunakan sama-sama menggunakan analisis regresi linier berganda. Sedangkan perbedaannya terletak pada jumlah sampel yang digunakan, jumlah variabel independen, tempat dan waktu penelitian.

- 2) Penelitian yang dilakukan oleh Alam (2018) dengan judul Pengaruh Komunikasi, Motivasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan. Menggunakan 56 orang responden dan alat analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan dan parsial komunikasi, motivasi

dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap personel kinerja Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Sulawesi Tengah.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan saat ini adalah sama-sama mengkaji pengaruh disiplin kerja, komunikasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Disamping kesamaan yang lain adalah alat analisis yang digunakan sama-sama menggunakan analisis regresi linier berganda. Sedangkan perbedaannya terletak pada jumlah sampel yang digunakan, jumlah variabel independen, tempat dan waktu penelitian.

- 3) Penelitian yang dilakukan oleh Mogi (2020) dengan judul Pengaruh Komunikasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Ramayana Lestari Sentosa.Tbk Di Jakarta Pusat. Sampel diambil dengan metode Slovin berjumlah 45 orang dan data dianalisis dengan regresi linier berganda. Berdasarkan hasil analisis ditemukan Variabel komunikasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Sehingga, jika nilai variabel komunikasi naik maka kinerja karyawan akan meningkat. Variabel komunikasi dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan saat ini adalah sama-sama mengkaji pengaruh disiplin kerja dan komunikasi terhadap kinerja karyawan. Disamping kesamaan yang lain

adalah alat analisis yang digunakan sama-sama menggunakan analisis regresi linier berganda. Sedangkan perbedaannya terletak pada jumlah sampel yang digunakan, jumlah variabel independen, tempat dan waktu penelitian.

- 4) Penelitian yang dilakukan oleh Mariani dan Sariyathi (2017) Pengaruh Motivasi, Komunikasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Warung Mina Peguyangan Di Denpasar. Jumlah sampel sebanyak 35 orang yang diambil secara sensus dan data dianalisis menggunakan regresi linier berganda. Berdasarkan hasil analisis yang telah diolah,. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Warung Mina Peguyangan di Denpasar, komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Warung Mina Peguyangan di Denpasar namun disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Warung Mina Peguyangan di Denpasar.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan saat ini adalah sama-sama mengkaji pengaruh disiplin kerja, komunikasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Disamping kesamaan yang lain adalah alat analisis yang digunakan sama-sama menggunakan analisis regresi linier berganda. Sedangkan perbedaannya terletak pada jumlah sampel yang digunakan, jumlah variabel independen, tempat dan waktu penelitian.

- 5) Penelitian yang dilakukan oleh Purnomo, dkk. (2018) dengan judul Pengaruh Komunikasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT.Trans Kalla Makassar. Jumlah sampel penelitian ini adalah 80 orang

dan data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian ini melaporkan, pengaruh parsial dari komunikasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, adalah pengaruh positif yang signifikan. Dibandingkan dengan motivasi kerja, komunikasi memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap kinerja karyawan PT. Trans Kalla Makassar. Ketiga hipotesis penelitian ini diterima secara statistika.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan saat ini adalah sama-sama mengkaji pengaruh komunikasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Disamping kesamaan yang lain adalah alat analisis yang digunakan sama-sama menggunakan analisis regresi linier berganda. Sedangkan perbedaannya terletak pada jumlah sampel yang digunakan, jumlah variabel independen, tempat dan waktu penelitian.

- 6) Penelitian yang dilakukan oleh Sherlie dan Hikmah (2020) dengan judul Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Benwin Indonesia Di Kota Batam. Sampel ditentukan dengan metode Slovin berjumlah 48. Data dianalisis secara berjenjang yaitu uji asumsi klasik, regresi linier berganda, korelasi berganda, determinasi, uji kelayakan model (F-test) dan uji-t. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi, disiplin kerja dan kompensasi secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Benwin Indonesia.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan saat ini adalah sama-sama mengkaji pengaruh motivasi dan disiplin kerja

terhadap kinerja karyawan. Disamping kesamaan yang lain adalah alat analisis yang digunakan sama-sama menggunakan analisis regresi linier berganda. Sedangkan perbedaannya terletak pada jumlah sampel yang digunakan, jumlah variabel independen, tempat dan waktu penelitian.

- 7) Penelitian yang dilakukan oleh Tarigan dan Priyanto (2021) Pengaruh Motivasi dan Disiplin terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank DBS Tangerang Selatan. Penelitian ini menggunakan sampel 37 orang yaitu 30 persen dari jumlah populasi. Data yang terkumpul dianalisis dengan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan. Manajemen dapat memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi dan menjaga standar disiplin kerja.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan saat ini adalah sama-sama mengkaji pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Disamping kesamaan yang lain adalah alat analisis yang digunakan sama-sama menggunakan analisis regresi linier berganda. Sedangkan perbedaannya terletak pada jumlah sampel yang digunakan, jumlah variabel independen, tempat dan waktu penelitian.

- 8) Penelitian yang dilakukan oleh Gamur (2017) dengan judul Pengaruh Komunikasi, Motivasi, Dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum Penata Ruang, Perumahan Dan Kawasan Permukiman Kabupaten Kapuas Kalimantan Tengah. Sampel diambil dengan metode Slovin berjumlah 75 orang. Data yang terkumpul setelah diuji asumsi klasik dianalisis dengan regresi linier berganda. Hasil

penelitian menunjukkan bahwa (1) komunikasi, motivasi dan disiplin secara bersama-sama tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja dan (2) komunikasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja. 3) motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. 4) disiplin berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan saat ini adalah sama-sama mengkaji pengaruh disiplin kerja, komunikasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Disamping kesamaan yang lain adalah alat analisis yang digunakan sama-sama menggunakan analisis regresi linier berganda. Sedangkan perbedaannya terletak pada jumlah sampel yang digunakan, jumlah variabel independen, tempat dan waktu penelitian.

- 9) Penelitian yang dilakukan oleh Oktavia Tjio dan Anggela (2018) dengan judul Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja Di Hotel 'X' Di Surabaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap disiplin kerja dan kinerja karyawan, serta disiplin kerja juga memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Disiplin kerja dalam penelitian ini adalah mediasi parsial.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan saat ini adalah sama-sama mengkaji pengaruh lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya terletak pada jumlah sampel yang digunakan, jumlah variabel independen, tempat dan waktu penelitian dan alat analisis.

- 10) Penelitian yang dilakukan oleh Kusumastuti, dkk. (2019) dengan judul Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Disiplin Kerja Karyawan Pada Sp Alumunium di Yogyakarta. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: lingkungan kerja secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja karyawan dan lingkungan secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja karyawan yang dimediasi oleh disiplin kerja karyawan. Implementasi dari hasil temuan penelitian yaitu perusahaan harus lebih memperdulikan dan memperbaiki keadaan lingkungan kerja karyawan seperti dengan mengatasi kebisingan dan memperbaiki sirkulasi udara sehingga akan berdampak pada meningkatnya kinerja perusahaan yang disertai dengan adanya keharmonisan antar karyawan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan saat ini adalah sama-sama mengkaji pengaruh lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Kesamaan yang lain adalah sama-sama menggunakan alat analisis PLS. Sedangkan perbedaannya terletak pada jumlah sampel yang digunakan, jumlah variabel independen, tempat dan waktu penelitian.

- 11) Penelitian yang dilakukan oleh Pratiwi dan Yuniarto (2018) dengan judul Disiplin Kerja Sebagai Mediasi Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja Terpersepsi Terhadap Kinerja. Hasil penelitian menunjukkan pada model regresi pertama adanya pengaruh positif dan signifikan antara variable Motivasi, Lingkungan Kerja Terpersepsi terhadap Kepuasan kerja. Pada model regresi kedua menunjukkan Motivasi, Lingkungan kerja Terpersepsi

dan Disiplin Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja. Pada regresi model pertama dan model kedua menunjukkan fit model. Berdasarkan pada hasil penelitian tersebut maka disiplin kerja memenuhi persyaratan sebagai variabel mediasi. Temuan ini memberikan implikasi pada peningkatan Kinerja Pegawai dapat dilakukan dengan meningkatkan Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Terpersepsi melalui Disiplin kerja.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan saat ini adalah sama-sama mengkaji pengaruh lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya terletak pada jumlah sampel yang digunakan, jumlah variabel independen, tempat dan waktu penelitian dan alat analisis.

- 12) Penelitian yang dilakukan oleh Hanafi (2017) dengan judul Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja, Terhadap Kinerja Karyawan, Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada PT BNI Lifeinsurance. Hasil penelitian menunjukkan variabel motivasi terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan. Begitupun motivasi terhadap disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan. Motivasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh disiplin kerja juga berpengaruh signifikan. Namun pada variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan tidak berpengaruh signifikan. Begitupun pada variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan disiplin kerja sebagai variabel mediasi dimana disiplin kerja positif memediasi hubungan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Terakhir dapat dilihat variabel

disiplin kerja terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan saat ini adalah sama-sama mengkaji pengaruh lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya terletak pada jumlah sampel yang digunakan, tempat dan waktu penelitian dan alat analisis.

- 13) Penelitian yang dilakukan oleh Rahayu dan Sudibia (2015) dengan judul Peran Disiplin Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Bali Summer. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Motivasi juga mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, begitupula variabel disiplin kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel disiplin kerja mampu memediasi pengaruh antara variabel motivasi terhadap kinerja karyawan pada Hotel Bali Summer.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan saat ini adalah sama-sama mengkaji pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dan melihat peran disiplin kerja dalam memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Disamping kesamaan yang lain adalah alat analisis yang digunakan sama-sama menggunakan analisis jalur (PLS). Sedangkan perbedaannya terletak pada jumlah sampel yang digunakan, jumlah variabel independen, tempat dan waktu penelitian.

- 14) Penelitian yang dilakukan oleh Kardiasih, dkk. (2017) dengan judul Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Disiplin Kerja Dan Kinerja Pegawai Pada Dinas Kebudayaan Kota Denpasar. Hasil penelitian menyatakan bahwa motivasi dan lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja, disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi dan lingkungan fisik berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa Kepala Dinas Kebudayaan Kota Denpasar didalam meningkatkan kinerja karyawan harus dimulai dengan upaya peningkatan disiplin kerja melalui peningkatan motivasi dan juga peningkatan lingkungan kerja fisik.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan saat ini adalah sama-sama mengkaji pengaruh motivasi, lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dan melihat peran disiplin kerja dalam memediasi pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Disamping kesamaan yang lain adalah alat analisis yang digunakan sama-sama menggunakan analisis jalur (PLS). Sedangkan perbedaannya terletak pada jumlah sampel yang digunakan, tempat dan waktu penelitian.

- 15) Penelitian yang dilakukan oleh Ekaputri (2019) dengan judul Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Mediasi. Hasil penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan yaitu: motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin

kerja karyawan, disiplin kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan disiplin kerja memiliki peran sebagai mediator motivasi terhadap kinerja karyawan. Implikasi yang didapatkan dari penelitian ini adalah PT Bank Mandiri (Persero) Tbk disarankan untuk memberikan motivasi bahwa perusahaan akan memperhatikan kesejahteraan karyawannya sehingga mampu meningkatkan standar hidup seluruh karyawan. Selain itu PT Bank Mandiri (Persero) Tbk disarankan untuk memperbaiki komunikasi dan meningkatkan kerja sama tim di lingkungan kerja khususnya antara supervisor dengan karyawan frontliner PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan saat ini adalah sama-sama mengkaji pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dan melihat peran disiplin kerja dalam memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Disamping kesamaan yang lain adalah alat analisis yang digunakan sama-sama menggunakan analisis jalur (PLS). Sedangkan perbedaannya terletak pada jumlah sampel yang digunakan, jumlah variabel independen, tempat dan waktu penelitian.