

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Di era globalisasi saat ini persaingan jasa gadai di Indonesia sudah semakin ketat, baik antara perusahaan jasa gadai milik negara (BUMN), bank swasta maupun jasa gadai swasta. Masyarakat sudah pasti sangat jeli dalam menentukan pilihan dalam segi produk yang ditawarkan maupun keuntungan yang dapat menguntungkan konsumen. Dalam lembaga ini seorang karyawan merupakan asset atau kekayaan utama dalam sebuah organisasi dalam mencapai suatu tujuan yang harus dikelola dengan baik. Pentingnya peran SDM dalam melaksanakan dan mencapai tujuan organisasi pengelolaan sumber daya manusia (Riyanti, 2017).

Perubahan yang dilakukan pada suatu organisasi/instansi akan membawa pada kondisi yang berbeda dari sebelumnya. Perubahan akan menjadikan organisasi/instansi lebih kuat atau lebih lemah pada kehidupan organisasi/instansi, perubahan organisasi/instansi ini melibatkan pegawai atau sumber daya manusia yang berperan dalam peningkatan kinerja organisasi/instansi. Peran sumber daya manusia saat ini menjadi penentu bagi keberhasilan aktivitas perusahaan sehingga dibutuhkan pemeliharaan dan pengembangan sumber daya manusia sebagai *asset* organisasi/instansi (Triatmanto, 2017:72).

Sumber daya manusia adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi/instansi di samping faktor yang lain seperti modal

maka dari itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi (Hariandja, 2017:2). Sumber daya manusia (SDM) sangat penting di dalam menunjang kemajuan perusahaan, karena sumber daya manusia yang melaksanakan fungsi-fungsi perusahaan (Samsuni, 2017).

PT. Pegadaian Cabang Sukawati merupakan salah satu lembaga keuangan pemerintah yang bergerak di bidang jasa penyaluran uang pinjaman kepada masyarakat umum atas dasar hukum gadai dengan jaminan barang bergerak. Dalam melayani kepentingan masyarakat tersebut dibutuhkan tenaga kerja/pegawai yang mempunyai kinerja yang baik. Dalam era globalisasi saat ini sangat diperlukan sumber daya manusia yang bermutu karena maju mundurnya suatu perusahaan sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusia atau karyawannya. Semakin baik kualitas karyawan suatu perusahaan maka semakin tinggi daya saing perusahaan tersebut terhadap perusahaan lainnya.

Karyawan adalah aset berharga yang perlu diperhatikan dan dibina dengan baik sehingga perusahaan harus memperhatikan setiap detail program-program yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia guna menghasilkan karyawan yang kompeten dan berdaya saing tinggi (Yuni, 2018:1). Apabila perusahaan mampu memperhatikan kondisi kerja karyawan akan mempengaruhi kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan hal penting yang harus diperhatikan oleh setiap organisasi karena dengan kinerja karyawan yang baik maka kinerja organisasinya pun akan semakin baik pula sehingga pada akhirnya mampu mencapai tujuan

yang telah ditentukan, tetapi apabila kinerja menurun maka akan membuat perusahaan semakin sulit dalam mencapai tujuannya. Kasmir (2017) menyatakan bahwa kinerja merupakan perilaku yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas – tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Kinerja dapat diukur dari kemampuannya menyelesaikan tugas – tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Jadi kinerja merupakan hal yang penting bagi perusahaan atau organisasi serta dari pihak karyawan itu sendiri. Adapun data yang menunjukkan adanya fenomena terkait kinerja karyawan pada PT. Pegadaian Cabang Sukawati disajikan pada Tabel 1.1 sebagai berikut:

Tabel 1.1
Penerapan Indikator Kinerja Karyawan Pada
PT. Pegadaian Cabang Sukawati

No	Indikator Kinerja Karyawan	Jumlah Karyawan	Baik		Cukup Baik	
			Orang	%	Orang	%
1.	Kuantitas pekerjaan	15	9	60%	6	40%
2.	Kualitas pekerjaan	15	10	67%	5	33%
3.	Ketepatan waktu	15	6	40%	9	60%
4.	Kehadiran	15	10	67%	5	33%
5.	Sikap kooperatif	15	10	67%	5	33%

Sumber: PT. Pegadaian Cabang Sukawati (2022)

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat dijelaskan bahwa hasil wawancara awal dengan 15 orang karyawan PT. Pegadaian Cabang Sukawati menunjukkan adanya fenomena permasalahan pada indikator ketepatan waktu dari kinerja karyawan PT. Pegadaian Cabang Sukawati. Dari lima indikator kinerja karyawan, indikator ketepatan waktu menunjukkan kondisi cukup baik dengan jumlah responden yang menyatakan cukup baik sebanyak 9 orang (60%). Hal ini dapat dilihat dari masih adanya karyawan yang tidak hadir atau absen saat jam kerja, tidak adanya informasi yang jelas saat tidak dapat

bekerja. Kondisi ini menyebabkan adanya tingkat absensi tinggi yang menyebabkan terjadinya penurunan kinerja karyawan pada PT. Pegadaian Cabang Sukawati.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, faktor pertama yaitu kompensasi (Paramitadewi, 2017). Menurut Hasibuan (2018), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Indikator kompensasi menurut Martoyo (2018) terdiri dari kebenaran dan keadilan, dana organisasi, serikat karyawan, produktivitas kerja dan biaya hidup. Kadarisman, (2012) mendefinisikan kompensasi sebagai segala bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan oleh perusahaan sebagai atau balas jasa atas kontribusi mereka kepada perusahaan.

Adapun data yang menunjukkan adanya fenomena terkait kompensasi pada PT. Pegadaian Cabang Sukawati dijabarkan pada Tabel 1.2 sebagai berikut:

Tabel 1.2
Penerapan Indikator Kompensasi
Pada PT. Pegadaian Cabang Sukawati

No	Indikator Kompensasi	Jumlah Karyawan	Adanya Keseuaian		Tidak Sesuai	
			Orang	%	Orang	%
1.	Kebenaran dan keadilan	15	5	33%	10	67%
2.	Dana organisasi	15	6	40%	9	60%
3.	Serikat karyawan	15	8	53%	7	47%
4.	Produktivitas kerja	15	9	60%	6	40%
5.	Biaya hidup	15	8	53%	7	47%

Sumber: PT. Pegadaian Cabang Sukawati (2022)

Berdasarkan Tabel 1.2 dapat dijelaskan bahwa hasil observasi awal dengan 15 orang karyawan PT. Pegadaian Cabang Sukawati mengenai kesesuaian dalam pemberian kompensasi pada PT. Pegadaian Cabang Sukawati, terdapat fenomena permasalahan pada indikator kebenaran dan keadilan dari kompensasi yang diberikan oleh PT. Pegadaian Cabang Sukawati. Ketidaksesuaian dalam hal pemberian kompensasi, dapat dilihat dari pemberian kompensasi yang tidak sesuai dengan kontribusi karyawan kepada PT. Pegadaian Cabang Sukawati. Sebanyak 10 orang karyawan (67%) mengatakan terdapat pemberian kompensasi yang tidak disesuaikan dengan tingkat pendidikan karyawan, lama masa kerja karyawan dan kontribusi yang diberikan oleh karyawan kepada perusahaan sehingga menyebabkan karyawan tidak bekerja secara maksimal.

Hasil penelitian Paramitadewi (2017), Sinaga (2018), Hadi dan Hidayah (2019), Sunrowiyati dan Huda (2019) dan Putri, dkk (2020), menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Peningkatan kompensasi akan diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan, begitu pula sebaliknya ketidaksesuaian jumlah kompensasi yang diterima akan menyebabkan penurunan kinerja karyawan. Hasil penelitian berbeda ditemukan oleh Aromega, dkk (2019) yang menemukan bahwa kompensasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan yang artinya peningkatan kompensasi menyebabkan penurunan kinerja karyawan sedangkan penurunan kompensasi menyebabkan peningkatan kinerja karyawan karena karyawan termotivasi untuk bekerja secara maksimal untuk memperoleh peningkatan kompensasi.

Faktor kedua yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu motivasi. Motivasi adalah kesediaan untuk melakukan usaha tingkat tinggi guna mencapai tujuan organisasi (Robbins, 2017). Motivasi adalah faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang (Gitosudarmo, 2018). Karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi dalam dirinya untuk melakukan pekerjaan, akan menjadikan karyawan tersebut lebih produktif, dikarenakan ada keinginan yang ingin diperoleh atau dicapai, baik itu berupa materiil maupun non materiil, dengan adanya motivasi ini, maka kinerja karyawan akan semakin baik (Herman, 2017). Adapun indikator motivasi menurut Hasibuan (2018: 131) yaitu kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), kebutuhan akan rasa aman (*security needs*), kebutuhan sosial (*social needs*), kebutuhan akan harga diri atau martabat (*esteem needs*) dan kebutuhan untuk mewujudkan harga diri (*self actualization needs*). Adapun data yang menunjukkan adanya fenomena motivasi karyawan disajikan pada Tabel 1.3 berikut:

Tabel 1.3
Penerapan Indikator Motivasi Karyawan
Pada PT. Pegadaian Cabang Sukawati

No	Indikator Motivasi Kerja	Jumlah Karyawan	Baik		Cukup Baik	
			Orang	%	Orang	%
1.	Kebutuhan fisiologis	15	5	33%	10	67%
2.	Kebutuhan akan rasa aman	15	8	53%	7	47%
3.	Kebutuhan sosial	15	9	60%	6	40%
4.	Kebutuhan akan harga diri	15	8	53%	7	47%
5.	Kebutuhan untuk mewujudkan diri	15	8	53%	7	47%

Sumber: PT. Pegadaian Cabang Sukawati (2022)

Berdasarkan Tabel 1.3 menunjukkan bahwa dari hasil wawancara awal dengan 15 orang karyawan PT. Pegadaian Cabang Sukawati, terdapat fenomena permasalahan pada indikator kebutuhan fisiologis (*physiological needs*) dari motivasi kerja karyawan PT. Pegadaian Cabang Sukawati yang berada dalam kondisi cukup baik dan perlu ditingkatkan. Hal ini karena, masih belum terpenuhinya kebutuhan fisiologis dari karyawan seperti pemberian uang lembur atau *reward* atas prestasi yang dicapai oleh karyawan.

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja dip perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Peningkatan motivasi karyawan akan menyebabkan peningkatan kinerja karyawan yang artinya motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rini (2017), Herman (2017), Rahayu (2017) dan Riyanti (2017) menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Peningkatan motivasi karyawan akan diikuti dengan kinerja karyawan begitu pula sebaliknya penurunan motivasi karyawan akan menyebabkan penurunan kinerja karyawan. Sedangkan Yuliana (2017) menemukan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah disiplin kerja. Menurut Sutrisno (2017), disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang

berlaku di sekitarnya. Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan. Dengan kedisiplinan diharapkan dapat membuat pekerjaan seefisien mungkin. Disiplin kerja dapat dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para karyawan. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Sedangkan bagi karyawan akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian, karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran serta dapat mengembangkan tenaga dan pikirannya semaksimal mungkin demi terwujudnya tujuan organisasi. Adapun data yang menunjukkan fenomena permasalahan terkait disiplin kerja disajikan pada Tabel 1.4 berikut:

Tabel 1.4
Penerapan Indikator Disiplin Kerja
Pada PT. Pegadaian Cabang Sukawati

No	Indikator Disiplin Kerja	Jumlah Pegawai	Baik		Cukup Baik	
			Orang	%	Orang	%
1.	Ketepatan waktu	15	8	53%	7	47%
2.	Menggunakan peralatan kantor dengan baik	15	9	60%	6	40%
3.	Tanggung jawab yang tinggi	15	8	53%	7	47%
4.	Ketaatan terhadap aturan kantor	15	5	33%	10	67%

Sumber: PT. Pegadaian Cabang Sukawati (2022)

Berdasarkan Tabel 1.5 tersebut menunjukkan bahwa dari hasil wawancara awal dengan 15 orang karyawan PT. Pegadaian Cabang

Sukawati yang dilakukan secara acak terdapat fenomena permasalahan pada indikator ketaatan terhadap aturan kantor dari disiplin kerja. Masih perlunya peningkatan disiplin kerja pegawai karena indikator ketaatan terhadap aturan kantor berada dalam kondisi cukup baik (60%). Adanya karyawan yang tidak menaati aturan yang ada di perusahaan. Hal ini dapat dilihat dengan masih adanya karyawan yang tidak disiplin dengan datang tidak tepat waktu atau sering terlambat sehingga menyebabkan kinerja karyawan tidak maksimal. Hal ini juga ditunjukkan dengan data absensi karyawan PT. Pegadaian Cabang Sukawati disajikan pada Tabel 1.5 sebagai berikut:

Tabel 1.5
Tingkat Absensi Karyawan
PT. Pegadaian Cabang Sukawati
Tahun 2021

Bulan	Jumlah Pegawai	Jumlah Hari Kerja	Jumlah Hari Kerja Yang Seharusnya	Jumlah Hari Tidak Hadir	Jumlah Hari Kerja Sebenarnya	Persentase Tingkat Absolut
1	2	3	4=2x3	5	6=4-5	7=5/4x100%
Januari	40	24	960	35	925	3,65
Februari	40	25	1.000	37	963	3,70
Maret	40	24	960	33	927	3,44
April	40	25	1.000	35	965	3,50
Mei	40	26	1.040	29	1.011	2,79
Juni	40	26	1.040	33	1.007	3,17
Juli	40	24	960	30	930	3,13
Agustus	40	26	1.040	25	1.015	2,40
September	40	26	1.040	28	1.012	2,69
Oktober	40	25	1.000	32	968	3,20
November	40	26	1.040	33	1.007	3,17
Desember	40	25	1.000	37	963	3,70
Jumlah	54	302	12.080	387	11.693	38,54
Rata-rata	40	25,17	1006,67	32,25	974,42	3,21

Sumber: PT. Pegadaian Cabang Sukawati (2022)

Berdasarkan Tabel 1.5 menunjukkan bahwa tingkat absensi berfluktuasi setiap bulannya, tingkat absensi karyawan rata-rata sebesar 3,21%. Menurut Flippo (2017: 179) apabila absensi 0 sampai 3 persen dianggap baik, di atas 3 persen sampai 10 persen dianggap tinggi, diatas 10 persen dianggap tidak wajar maka sangat perlu mendapatkan perhatian serius dari pihak instansi dengan mengidentifikasi berbagai faktor yang mampu mempengaruhi kinerja karyawan. Kondisi ini menunjukkan bahwa tingkat absensi karyawan berada dalam kategori tinggi

Disiplin merupakan sarana penting untuk mencapai tujuan, maka pembinaan disiplin merupakan bagian dari manajemen yang sangat penting. Manajemen apa saja dalam pelaksanaannya memerlukan disiplin segenap anggota organisasi. Disiplin dikatakan juga sebagai sarana untuk melatih dan mendidik orang-orang terhadap peraturan-peraturan agar ada kepatuhan dan supaya dapat berjalan dengan tertip dan teratur dalam organisasi. Semakin tinggi disiplin kerja karyawan maka akan semakin tinggi pencapaian kinerja karyawan.

Hal ini sejalan dengan penelitian Husain (2017), Syakarni (2017), Lusiana (2018) dan Hidayat (2021) yang menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi disiplin kerja maka akan semakin tinggi kinerja karyawan sedangkan semakin rendah disiplin kerja maka akan semakin rendah kinerja karyawan. Hasil penelitian Kumarawati (2017) menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pegawai yang tidak menghiraukan kedisiplinan kerja sehingga

menyebabkan kinerja pegawai menurun, peningkatan kedisiplinan tidak diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan. Sedangkan Muna (2022) menemukan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian sebelumnya, maka dalam penelitian ini peneliti menganalisis mengenai pengaruh kompensasi, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian Cabang Sukawati.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian perbedaan hasil penelitian sebelumnya maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- 1) Bagimanakah pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian Cabang Sukawati?
- 2) Bagimanakah pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian Cabang Sukawati?
- 3) Bagaimanakah pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian Cabang Sukawati?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian rumusan masalah di atas, maka tujuan dari dilaksanakan penelitian ini adalah:

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian Cabang Sukawati.
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian Cabang Sukawati.

- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian Cabang Sukawati.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik teoritis maupun empiris. Adapun manfaat dari penelitian ini dapat dipaparkan sebagai berikut:

1) Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh kompensasi, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dan diharapkan dapat dijadikan sebagai tambahan referensi bagi mahasiswa di perpustakaan serta sebagai bahan acuan atau bandingan bagi mahasiswa dalam menyusun skripsi yang sejenis.

2) Manfaat Praktis

a) Bagi Mahasiswa

Penelitian ini diharapkan dapat menerapkan teori yang diperoleh di bangku kuliah dengan kenyataan di lapangan yang berkaitan dengan pengaruh kompensasi, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan serta sebagai syarat untuk memperoleh gelar sarjana manajemen program studi manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mahasaraswati Denpasar.

b) Bagi Instansi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pikiran terhadap pemecahan masalah yang dihadapi serta dapat digunakan sebagai dasar dalam menyusun kebijakan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Goal-Setting Theory*

Penelitian ini menggunakan *Goal-Setting Theory* yang dikemukakan oleh Locke (1968) sebagai teori utama (*grand theory*). *Goal-Setting Theory* merupakan salah satu bentuk teori motivasi. *Goal-Setting Theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Robbins, 2017:24). Jika seorang individu memiliki motivasi untuk mencapai tujuannya, maka motivasi 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.

Goal setting theory atau teori penetapan tujuan adalah proses kognitif membangun tujuan dan merupakan determinan perilaku. Prinsip dasar *goal setting theory* adalah *goals* dan *intentions*, yang keduanya merupakan penanggung jawab untuk *human behavior*. Dalam studi mengenai *goal setting*, *goal* menunjukkan pencapaian standar khusus dari suatu keahlian terhadap tugas dalam batasan waktu tertentu. *Harder goal* akan dapat

tercapai bila ada usaha dan perhatian yang lebih besar dan membutuhkan lebih banyak *knowledge* dan *skill* daripada *easy goal*.

Berdasarkan pendekatan *Goal-Setting Theory* keberhasilan karyawan dalam mengelola anggaran merupakan tujuan yang ingin dicapai, sedangkan variabel kompensasi, motivasi dan disiplin kerja sebagai faktor penentu. Semakin tinggi faktor penentu tersebut maka akan semakin tinggi pula kemungkinan pencapaian tujuannya.

2.1.2 Kompensasi

1) Pengertian Kompensasi

Menurut Handoko (2017), kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Program-program kompensasi juga penting bagi perusahaan, karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia. Menurut Widodo (2017), kompensasi adalah bentuk pembayaran dalam bentuk manfaat dan inisiatif untuk memotivasi karyawan agar produktivitas kerja semakin meningkat.

Menurut Hasibuan (2018), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Menurut Martoyo (2018), kompensasi adalah pengaturan keseluruhan balas jasa bagi *employers* maupun *employees* baik yang langsung berupa uang (*financial*) maupun yang tidak langsung berupa uang (*inonfinansial*). Sehingga dapat disimpulkan bahwa kompensasi finansial

adalah balas jasa yang diterima oleh karyawan berupa uang atas kontribusinya kepada perusahaan.

Menurut Nawawi (2017) menguraikan bahwa kompensasi adalah penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi dalam hal ini dibedakan menjadi 3 yaitu kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung dan insentif. Kompensasi langsung adalah penghargaan yang diberikan kepada karyawan berdasarkan tenggang waktu yang tepat atau beraturan yang sering disebut dengan gaji pokok. Kompensasi tidak langsung adalah penghargaan yang diberikan kepada karyawan atas kontribusinya kepada perusahaan di luar gaji pokok baik berupa barang atau jasa yaitu seperti tunjangan transport, tunjangan uang makan, tunjangan hari raya serta bonus yang diberikan oleh perusahaan. Sedangkan insentif adalah penghargaan tambahan yang diberikan kepada karyawan atas produktivitas serta loyalitasnya kepada perusahaan yang sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu.

Kompensasi adalah jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya (Wibowo, 2017). Mangkunegara (2018) menguraikan bahwa kompensasi adalah suatu imbalan atau balas jasa yang diberikan kepada karyawan baik berupa uang atau barang atas kontribusi yang diberikan kepada perusahaan demi kemajuan perusahaan.

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. pemberian

kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian (Rivai, 2015).

Menurut Notoatmodjo (2017), kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja dan pengabdian mereka serta sebagai cerminan atau ukuran nilai pekerjaan karyawan itu sendiri dan mampu mempengaruhi prestasi kerja, motivasi serta Motivasi karyawan.

Berdasarkan pendapat ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai berupa gaji, upah, insentif, bonus, premi, pengobatan, asuransi dan lain-lain yang sejenis yang dibayar langsung perusahaan.

2) Bentuk-Bentuk Kompensasi

Menurut Nawawi (2017) kompensasi dalam hal ini dapat dikategorikan kedalam dua golongan besar yaitu:

- a) Kompensasi langsung artinya adalah suatu balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan karena telah memberikan prestasinya demi kepentingan perusahaan. kompensasi ini diberikan, karena berkaitan secara langsung dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Contohnya: upah/gaji, insentif/bonus, tunjangan jabatan.
- b) Kompensasi tidak langsung adalah pemberian kompensasi kepada karyawan sebagai tambahan yang didasarkan kepada kebijakan

pimpinan dalam rangka upaya meningkatkan kesejahteraan karyawan. Tentunya kompensasi ini tidak secara langsung berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Contoh: tunjangan hari raya, tunjangan kesehatan dan lain lain.

3) Sistem Kompensasi

Menurut Hasibuan (2018) sistem pemberian kompensasi pada umumnya adalah sebagai berikut:

a) Sistem Waktu

Dalam sistem waktu besarnya kompensasi (gaji dan upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, bulan. Kelebihan sistem waktu adalah administrasi upah menjadi mudah dan besarnya kompensasi yang akan dibayarkan tetap. Kelemahannya adalah pekerja yang malas pun mendapatkan kompensasi yang dibayarkan sebesar perjanjian.

b) Sistem Hasil (*Output*)

Dalam sistem hasil kompensasi yang dibayar selalu berdasarkan pada banyaknya hasil yang diselesaikan bukan pada lamanya waktu pengerjaan. Sistem ini tidak bisa diterapkan pada karyawan tetap (sistem waktu) dan jenis pekerjaan yang tidak memiliki standar fisik seperti bagi karyawan dan administrasi. Kelebihan sistem ini dapat memberikan kesempatan untuk karyawan yang bekerja sungguh-sungguh serta berprestasi baik akan mendapatkan balas jasa lebih besar.

c) Sistem Borongan

Sistem borongan merupakan suatu cara memberik upah dengan menetapkan besarnya jasa berdasarkan atas volume pekerjaan dan lama pengerjaannya. Penetapan besarnya kompensasi berdasarkan sistem borongan yang cukup rumit lama mengerjakannya, serta banyak alat yang dipakai untuk menyelesaikannya. Sehingga dalam sistem borongan pekerjaan bisa mendapatkan kompensasi besar atau kecil tergantung atas kecermatan kalkulasi mereka.

4) Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi menurut Hasibuan (2018) antara lain:

a) Permintaan Dan Penawaran

Dalam prakteknya, hukum permintaan dan penawaran menghasilkan upah yang ada. Apabila ada sesuatu yang mengakibatkan peningkatan permintaan pengusaha terhadap karyawan maka akan terjadi kecenderungan peningkatan kompensasi dan sebaliknya.

b) Serikat-Serikat Buruh

Meningkatkan serikat buruh sebagian dikarenakan kenyataan bahwa pentingnya para karyawan belum mendapatkan perhatian yang sama dengan yang diberikan kepada komponen lain dari perusahaan

c) Kemampuan Untuk Membayar

Jika perusahaan makmur dan mampu membayar maka akan ada kecenderungan untuk menawarkan harga yang lebih tinggi pada tenaga kerja secara keseluruhan

d) Produktivitas

Menggunakan indeks produktivitas yang tersebar luas sebagai pemecahan dalam kompensasi

5) Indikator Kompensasi

Dalam pemberian kompensasi kepada karyawan, perusahaan harus memperhatikan indikator dari kompensasi tersebut. Adapun indikator dari kompensasi menurut Martoyo (2018) adalah:

a) Kebenaran dan Keadilan

Hal ini mengandung pengertian bahwa pemberian kompensasi kepada masing-masing karyawan atau kelompok karyawan harus sesuai dengan kemampuan, kecakapan, pendidikan dan jasa yang telah ditunjukkan kepada organisasi. Dengan demikian tiap karyawan merasakan bahwa organisasi telah menghargai jasanya.

b) Dana Organisasi

Kemampuan organisasi untuk memberikan kompensasi baik berupa *financial* atau *nonfinancial* amat tergantung kepada dana yang terhimpun untuk keperluan tersebut. Terhimpunnya dana tersebut tentunya juga sebagai akibat prestasi-prestasi kerja yang telah ditunjukkan oleh karyawan-karyawannya. Makin besar prestasi kerja, makin besar keuntungan organisasi/perusahaan, makin besar dana yang terhimpun untuk kompensasi maka makin baik pelaksanaan kompensasi dan begitu pula sebaliknya.

c) Serikat Karyawan

Para karyawan yang tergabung dalam suatu serikat karyawan dapat juga memengaruhi pelaksanaan ataupun penetapan kompensasi dalam organisasi, sebab suatu serikat karyawan dapat berupa simbol kekuatan karyawan dalam menuntut perbaikan kesejahteraan/nasib yang perlu mendapat perhatian atau perlu diperhitungkan oleh pihak manajemen/ pemimpin organisasi.

d) Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja karyawan merupakan faktor yang mempengaruhi penilaian atas kinerja kerja karyawan. Sedangkan kinerja kerja karyawan merupakan faktor yang diperhitungkan dalam penetapan kompensasi. Karena itu produktivitas kerja karyawan memberikan kontribusi besar dalam penentuan pemberian kompensasi.

e) Biaya Hidup

Penyesuaian besarnya kompensasi terutama yang berupa upah/gaji dengan biaya hidup karyawan beserta keluarganya sehari-hari harus mendapatkan perhatian pimpinan organisasi/perusahaan. Namun demikian cukup sulit pula dalam pelaksanaannya karena biaya hidup seseorang sehari-hari sangat relatif sifatnya karena tidak ada ukuran yang pasti seberapa besar hidup yang layak itu.

2.1.3 Motivasi Kerja

1) Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata latin (*movemore*) yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya

ditujukan pada sumber daya manusia pada umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagai mana cara mengarahkan daya potensi bawahan, agar mau bekerja sama produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan (Hasibuan, 2018).

Menurut Siagian (2017), motif merupakan keadaan kejiwaan yang mendorong, mengaktifkan atau menggerakkan dan motif itulah yang mengarahkan dan menyalurkan perilaku, sikap dan tindakan seseorang yang selalu dikaitkan dengan pencapaian tujuan. Menurut Mangkunegara (2018:83) motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi stuaasi kerja diperusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan.

Menurut Notoatmojo (2017), motivasi merupakan suatu hal yang menyebabkan dan mendukung tindakan atau perilaku seseorang. Menurut Sutrisno (2018), motivasi merupakan suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu. Oleh karena itu, motivasi seringkali diartikan sebagai faktor pendorong seseorang.

Berdasarkan uraian pendapat ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah segala sesuatu yang mendukung perilaku karyawan agar menimbulkan semangat serta menambah kontribusi karyawan dalam bekerja untuk memenuhi kebutuhan karyawan tersebut.

2) Tujuan Motivasi Kerja

Tindakan memotivasi akan lebih dapat berhasil jika tujuannya jelas dan disadari oleh yang dimotivasi serta sesuai dengan kebutuhan orang

yang dimotivasi. Oleh karena itu, setiap orang yang akan memberikan motivasi harus mengenal dan memahami benar-benar latar belakang kehidupan, kebutuhan, dan kepribadian orang yang akan dimotivasi. Tujuan pimpinan dalam memotivasi harus menyadari bahwa orang akan mau bekerja keras dengan harapan ia akan dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan-keinginannya dari hasil pekerjaannya Hasibuan (2018):

- a) Mendorong gairah dan semangat kerja
- b) Meningkatkan moral dan Motivasi
- c) Meningkatkan produktifitas kerja
- d) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan
- e) Meningkatkan ke disiplin dan menurunkan tingkat absensi karyawan
- f) Mengefektifkan pengadaan karyawan
- g) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- h) Meningkatkan kretifitas dan partisipasi karyawan
- i) Meningkatkan kesejahteraan karyawan
- j) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- k) Mendrong untuk berprestasi dan peraihan peluang karir.

3) Faktor-faktor Motivasi Kerja

Menurut Sunyoto (2018: 44) faktor-faktor motivasi ada tujuh yaitu:

- a) Promosi

Promosi adalah kemajuan seorang pegawai pada suatu tugas yang lebih baik, baik dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih

berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik, dan terutama tambahan pembayaran upah atau gaji.

b) Prestasi Kerja

Pangkal tolak pengembangan karier seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya sekarang. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sulit bagi seorang pegawai untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi di masa depan.

c) Pekerjaan itu sendiri

Tanggung jawab dalam mengembangkan karier terletak pada masing-masing pekerja. Semua pihak seperti pimpinan, atasan langsung, kenalan dan para spesialis di bagian kepegawaian, hanya berperan memberikan bantuan, semua terserah pada pegawai yang bersangkutan, apakah akan memanfaatkan berbagai kesempatan mengembangkan diri atau tidak.

d) Penghargaan

Pemberian motivasi dengan melalui kebutuhan penghargaan, seperti penghargaan atas prestasinya, pengakuan atas keahlian dan sebagainya. Hal yang sangat diperlukan untuk memacu gairah kerja bagi pada pegawai. Penghargaan di sini dapat merupakan tuntutan faktor manusiawi atas kebutuhan dan keinginan untuk menyelesaikan suatu tantangan yang harus dihadapi.

e) Tanggung Jawab

Pertanggungjawaban atas tugas yang diberikan perusahaan kepada para pegawai merupakan timbal balik atas kompensasi yang diterimanya. Pihak perusahaan memberikan apa yang diharapkan oleh para pegawai, namun di sisi lain para pegawai pun harus memberikan kontribusi penyelesaian pekerjaan dengan baik pula dan penuh dengan tanggung jawab sesuai dengan bidangnya masing-masing.

f) Pengakuan

Pengakuan atas kemampuan dan keahlian bagi pegawai dalam suatu pekerjaan merupakan suatu kewajiban oleh perusahaan. Karena pengakuan tersebut merupakan salah satu kompensasi yang harus diberikan oleh perusahaan kepada pegawai yang memang mempunyai suatu keahlian tertentu dan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik pula. Hal ini akan dapat mendorong para pegawai yang mempunyai kelebihan di bidangnya untuk berprestasi lebih baik lagi.

g) Keberhasilan dalam Bekerja

Keberhasilan dalam bekerja dapat memotivasi para pegawai untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Dengan keberhasilan tersebut setidaknya dapat memberikan rasa bangga dalam perasaan pegawai bahwa mereka telah mampu mempertanggungjawabkan apa yang menjadi tugas mereka.

4) Indikator Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2018), motivasi karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan fisik, kebutuhan akan keamanan dan keselamatan, kebutuhan

sosial, kebutuhan akan penghargaan diri dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Kemudian dari faktor kebutuhan tersebut diturunkan menjadi indikator-indikator untuk mengetahui motivasi kerja karyawan yaitu:

a) Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*)

Merupakan kebutuhan pada tingkat yang paling bawah. Kebutuhan ini merupakan salah satu dorongan yang kuat pada diri manusia karena merupakan kebutuhan untuk mempertahankan hidupnya. Manifestasi kebutuhan ini terlihat dalam tiga hal pokok yaitu sandang, pangan dan papan. Bagi karyawan, kebutuhan akan gaji, uang lembur, perangsang, hadiah-hadiah dan fasilitas lainnya seperti rumah, kendaraan dan lain-lain menjadi motif dasar seseorang mau bekerja efektif dan dapat memberikan produktivitas yang tinggi bagi organisasi.

b) Kebutuhan akan Rasa Aman (*Security Needs*)

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat kedua. Seseorang mempunyai harapan untuk dapat memenuhi standar hidup yang dianggapnya wajar. Kebutuhan ini mengarah pada rasa keamanan, ketentraman dan jaminan seseorang dalam kedudukannya, jabatannya, wewenangnya dan tanggung jawabnya sebagai karyawan, dia dapat bekerja dengan antusias dan penuh produktivitas bila dirasakan adanya jaminan formal atas kedudukan dan wewenangnya.

c) Kebutuhan Sosial (*Social Needs*)

Kebutuhan sosial ini sering juga disebut kebutuhan untuk dicintai dan mencintai, atau kebutuhan untuk menjadi bagian dari kelompok

tertentu. Kebutuhan akan diikutsertakan, meningkatkan relasi dengan pihak-pihak yang diperlukan dan tumbuhnya rasa kebersamaan.

d) Kebutuhan akan Harga Diri atau Martabat (*Esteem Needs*)

Kebutuhan pada tingkat keempat adalah kebutuhan akan harga diri atau martabat. Termasuk juga kebutuhan akan status dan penghargaan. Kebutuhan akan kedudukan dan promosi dibidang kepegawaian. Seseorang mempunyai kecenderungan untuk dipandang bahwa mereka adalah penting, bahwa apa yang mereka lakukan ada artinya, bahwa mereka mempunyai kontribusi pada lingkungan sekitar.

e) Kebutuhan untuk Mewujudkan Diri (*Self Actualization Needs*)

Kebutuhan ini merupakan tingkat kebutuhan yang paling tinggi. Kebutuhan ini antara lain perasaan bahwa pekerjaan yang dilakukannya adalah penting dan ada keberhasilan atau prestasi yang ingin dicapai. Setiap orang ingin mengembangkan kapasitas kerjanya dengan baik. Hal ini merupakan kebutuhan untuk mewujudkan segala kemampuan (kebolehanannya) dan seringkali nampak pada hal-hal yang sesuai untuk mencapai citra dan cita diri seseorang.

2.1.4 Disiplin Kerja

1) Pengertian Disiplin Kerja

Menurut Sutrisno (2017), disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut Siagian (2017), disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut.

Menurut Sinambela (2017), disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan karyawan menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin kerja merupakan suatu alat yang digunakan pimpinan untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah perilaku mereka mengikuti aturan main yang ditetapkan.

Menurut Sastrohadiwiryono (2017), disiplin kerja adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Menurut Simamora (2017), disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur.

Kedisiplinan sebagai suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun tidak (Nitisemito, 2018). Hasibuan (2017) menyatakan bahwa disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur, tekun secara terus menerus dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan.

Berdasarkan pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur,

tekun secara terus menerus dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan.

2) Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Wahyudi (2017), banyak faktor yang dapat mempengaruhi tegaknya suatu disiplin dalam organisasi atau perusahaan. Faktor-faktor tersebut antara lain:

a) Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan dapat mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah disumbangkan bagi perusahaan.

b) Ada tidaknya keteladanan pimpinan

Keteladanan pimpinan maksudnya bahwa dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin diri dari ucapannya, perbuatan dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin dirinya dari ucapannya, perbuatan dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah diterapkan.

c) Ada tidaknya aturan pasti untuk dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Para karyawan mau melakukan disiplin bila ada aturan yang jelas dan diinformasikan kepada mereka.

- d) Keberanian pimpinan mengambil tindakan Suatu disiplin akan dapat ditegakkan, bila disamping aturan tertulis yang dijadikan acuan oleh pegawai, juga perlu adanya sanksi. Bila ada seorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada 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 takut untuk melakukan pelanggaran, dan kepada karyawan yang telah diberikan sanksi akan berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa lagi.
- e) Ada tidaknya pengawasan pimpinan
Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Dengan adanya pengawasan, maka karyawan akan terbiasa melaksanakan disiplin kerja.
- f) Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan
Pimpinan yang berhasil memberikan perhatian yang besar kepada para karyawan akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik. Karena ia, bukan hanya dekat dalam arti fisik tetapi juga dekat dalam jarak batin. Pimpinan demikian akan selalu dihormati dan dihargai oleh para karyawannya, sehingga akan berpengaruh besar kepada prestasi, semangat kerja dan moral kerja karyawan.

3) Tujuan Disiplin Kerja

Sastrohadiwiryono (2018), menyatakan bahwa secara umum dapat disebutkan bahwa tujuan utama pembinaan disiplin kerja adalah demi disiplin kelangsungan organisasi sesuai dengan motif organisasi. Sedangkan tujuan disiplin kerja secara khusus adalah:

- a) Agar para tenaga kerja menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan perusahaan yang berlaku, baik secara tertulis maupun yang tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen.
- b) Dapat melaksanakan pekerjaan sebaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan organisasi sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- c) Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana, barang dan jasa dengan sebaik-baiknya.
- d) Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan.
- e) Tenaga kerja mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Menurut Simamora (2017) menyatakan bahwa tujuan tindakan disipliner yaitu:

a) Menanamkan sifat konsisten.

Tujuan utama tindakan disipliner adalah memastikan bahwa perilaku karyawan konsisten dengan aturan perusahaan.

b) Menciptakan hubungan yang sinergis antara atasan dengan bawahan.

Tujuan disipliner yang kedua adalah menciptakan atau mempertahankan rasa hormat dan saling percaya diantaranya penyelia dan bawahannya. Disiplin yang diberlakukan secara tepat dapat menciptakan masalah-masalah seperti modal kerja yang rendah, kemarahan dan kemauan buruk diantara penyelia dan bawahan-bawahannya. Kondisi yang seperti itu, setiap perbaikan dalam perilaku karyawan hanya akan berlangsung singkat dan penyelia harus mendisiplinkan kembali karyawan dalam jangka waktu yang tidak terlalu lama. Pelaksanaan tindakan pendisiplinan yang benar tidak hanya memperbaiki perilaku karyawan, tetapi juga akan meminimalkan masalah-masalah disipliner di masa yang akan datang melalui hubungan yang positif diantara penyelia bawahan.

c) Meningkatkan produktifitas karyawan.

Tindakan disipliner dapat pula membantu karyawan supaya menjadi kineja yang pada akhirnya menghasilkan pencapaian pada individu tersebut lebih produktif, dengan demikian menguntungkannya dalam jangka panjang. Misalnya, jika seorang karyawan didisiplinkan karena kegagalan memantau kualitas keluarganya dan kualitas di tingkat setelah tindakan disiplin hal ini akan berfaedah dalam mengembangkan karyawan yang bersangkutan. Karyawan diingatkan

mengenai apa yang diharapkan dan memenuhi persyaratan-persyaratan tersebut dengan lebih baik. Tindakan disiplin yang efektif dapat mendorong individu untuk meningkatkan kinerja dan hasil produktivitas.

4) Indikator Disiplin Kerja

Indikator disiplin kerja menurut Simamora (2017) yaitu sebagai berikut:

a) Ketepatan waktu.

Para karyawan datang ke kantor tepat waktu, tertib dan teratur, dengan begitu dapat dikatakan disiplin kerja yang baik.

b) Menggunakan peralatan kantor dengan baik.

Sikap hati-hati dalam menggunakan peralatan kantor dapat mewujudkan bahwa seseorang memiliki disiplin kerja yang baik, sehingga peralatan kantor dapat terhindar dari kerusakan.

c) Tanggung jawab yang tinggi.

Karyawan yang senantiasa menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya sesuai dengan prosedur dan bertanggung jawab atas hasil kerja, dapat pula dikatakan memiliki disiplin kerja yang baik.

d) Ketaatan terhadap aturan kantor.

Karyawan memakai seragam kantor, pengenalan/identitas, membuat ijin bila tidak masuk kantor, juga merupakan cerminan dari disiplin yang tinggi.

2.1.5 Kinerja Karyawan

1) Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2018:88). Menurut Rivai (2017), kinerja karyawan merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah di sepakatkan bersama.

Hariandja (2017) menyatakan kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan atau dari perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan peranannya dalam organisasi. Dari di atas hanya sebagai hasil kerja dari seorang karyawan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam suatu organisasi untuk meningkatkannya. Salah satu adalah melalui penilaian kinerja atau manajemen kinerja. Untuk mencapai kinerja yang baik, unsur yang paling dominan adalah sumber daya manusia, walaupun perencanaan telah tersusun dengan baik dan rapi tetapi apabila orang atau personil yang melaksanakan tidak berkualitas dan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, maka perencanaan yang telah disusun tersebut akan sia-sia.

Menurut Mangkunegara (2018), kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang

diberikan kepadanya. Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja karyawan. Untuk setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Pada dasarnya kinerja karyawan merupakan cara kerja karyawan dalam suatu perusahaan selama periode tertentu. Kinerja adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik/material maupun non-fisik/non-material (Nawawi, 2018). Sedangkan menurut Wirawan (2017:78), kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Dengan begitu kinerja seorang karyawan dapat digunakan sebagai indikator untuk bahan evaluasi bagi pemimpin atau manajer terhadap karyawan tersebut.

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi/perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan perusahaan bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma maupun etika (Sedamaryanti, 2016:260). Menurut Hasibuan (2018), kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepada karyawan yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu.

Berdasarkan uraian pendapat ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan baik secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam

melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang dimiliki dan sesuai dengan tupoksi kerja karyawan.

2) Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Gibson (2017) kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain:

a) Faktor individu

Faktor individu yaitu kemampuan dan keterampilan (mental dan fisik), latar belakang (pengalaman, keluarga) dan demografis (umur, asal usul).

b) Faktor organisasi

Faktor organisasi adalah sumber daya, kepemimpinan, imbalan (kompensasi), struktur organisasi dan deskripsi pekerjaan (*job description*).

c) Faktor psikologis

Faktor psikologis ialah persepsi, sikap, kepribadian, pola belajar, dan motivasi. Dalam suatu organisasi karyawan dituntut untuk mampu menunjukkan kinerja yang produktif, untuk itu karyawan harus memiliki ciri individu yang produktif.

3) Indikator Kinerja

Salah satu teori yang menguraikan indikator kinerja adalah Teori Kinerja menurut Fadel (2018) mengemukakan beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan yaitu:

a) Pemahaman atas tupoksi

Dalam menjalankan tupoksi, bawahan harus terlebih dahulu paham tentang tugas pokok dan fungsi masing-masing serta mengerjakan tugas sesuai dengan apa yang menjadi tanggung jawabnya.

b) Inovasi

Memiliki inovasi yang positif dan menyampaikan pada atasan serta mendiskusikan pada rekan kerja tentang pekerjaan.

c) Kecepatan Kerja

Dalam menjalankan tugas, kecepatan kerja harus diperhatikan dengan menggunakan metode kerja yang ada.

d) Keakuratan Kerja

Tidak hanya cepat, namun dalam menyelesaikan tugas karyawan juga harus disiplin dalam menjalankan tugas dengan teliti dalam bekerja dan melakukan pengecekan ulang.

e) Kerja sama

Kemampuan dalam bekerja sama dengan rekan kerja lainnya seperti bisa menerima dan menghargai pendapat orang lain.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Penelitian ini menggunakan beberapa penelitian sebelumnya sebagai acuan dalam penelitian ini. Adapun penelitian sebelumnya yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- 1) Yuliana (2017) meneliti tentang pengaruh kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai perusahaan pada PT Haluan Star Logistic. Variabel yang digunakan adalah 2 variabel bebas yaitu

kompetensi dan motivasi kerja serta 1 variabel terikat yaitu kinerja pegawai. Teknik analisis data yang digunakan yaitu dengan analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai sedangkan motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

- 2) Rini (2017) meneliti tentang pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pegawai PT Astra International Tbk Toyota Sales Operation (Auto 2000). Variabel yang digunakan dalam penelitian adalah 2 variabel bebas yaitu kompetensi dan motivasi serta 1 variabel terikat yaitu kinerja pegawai. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa kompetensi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- 3) Herman (2017) meneliti tentang pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada PT Torindo Internusa Batam. Variabel yang digunakan dalam penelitian adalah 2 variabel bebas yaitu kompetensi dan motivasi serta 1 variabel terikat yaitu kinerja pegawai. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa kompetensi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- 4) Paramitadewi (2017) meneliti tentang pengaruh beban kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Tabanan. Variabel yang digunakan adalah dua variabel bebas yaitu beban kerja dan kompensasi serta satu variabel terikat yaitu

kinerja karyawan. Sampel penelitian sebanyak 76 sampel dengan menggunakan teknik analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Tabanan sedangkan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Tabanan.

- 5) Rahayu (2017) menganalisis tentang pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Supervisor dan Staff di Ros In Hotel Yogyakarta. Variabel yang digunakan dalam penelitian adalah 2 variabel bebas yaitu kompetensi dan motivasi serta 1 variabel terikat yaitu kinerja pegawai. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa kompetensi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- 6) Riyanti (2017) menganalisis tentang pengaruh motivasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan pada RSUD Dharma Usada. Variabel yang digunakan dalam penelitian adalah 2 variabel bebas yaitu kompetensi dan motivasi serta 1 variabel terikat yaitu kinerja pegawai. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 7) Syarkani (2017) meneliti tentang pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Panca Konstruksi di Kabupaten Banjar. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah satu variabel

bebas yaitu disiplin kerja dan satu variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Penelitian ini dirancang dengan analisis *research explanatory* dengan sampel 57 orang responden. Hasil pengujian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Panca Konstruksi di Kabupaten Banjar.

- 8) Peneliti Lusiana (2018) meneliti tentang pengaruh disiplin dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Tanjung Selatan Makmur Jaya Kalimantan Selatan. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dua variabel bebas yaitu disiplin dan lingkungan kerja serta satu variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Tanjung Selatan Makmur Jaya Kalimantan Selatan. Teknik penentuan sampel dengan *random sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 71 responden penelitian. Hasil analisis menunjukkan bahwa disiplin kerja dan lingkungan kerja berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan.
- 9) Husain (2018) meneliti tentang pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Danamon Tbk Cabang Bintaro. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah satu variabel bebas yaitu disiplin kerja dan satu variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kuantitatif dengan tehnik pengambilan sampel *proporsional random sampling*. Metode analisis data menggunakan deskriptif dan verifikatif dengan

analisis regresi, determinasi, serta pengujian hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

- 10) Hadi dan Hidayah (2019) meneliti tentang pengaruh beban kerja, lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Kalimias Bintang Pratama Cabang Lombok Tengah. Variabel yang digunakan adalah tiga variabel bebas yaitu beban kerja, lingkungan kerja dan kompensasi serta satu variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Sampel penelitian sebanyak 30 sampel dengan menggunakan teknik analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja, lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Kalimias Bintang Pratama Cabang Lombok Tengah.
- 11) Sunrowiyati dan Huda (2019) meneliti pengaruh kompensasi dan disiplin kerja guna meningkatkan kinerja karyawan perusahaan jasa konstruksi (studi kasus pada CV. Ideal Cipta Yasa Blitar). Variabel yang digunakan adalah dua variabel bebas yaitu kompensasi dan disiplin kerja serta satu variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Sampel penelitian sebanyak 37 sampel dengan menggunakan teknik analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV. Ideal Cipta Yasa Blitar sedangkan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Ideal Cipta Yasa Blitar.

- 12) Aromega, dkk (2019) meneliti tentang pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di Yuta Hotel Manado. Variabel yang digunakan yaitu dua variabel bebas yaitu kompensasi dan disiplin kerja serta satu variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 32 orang dengan teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan di Yuta Hotel Manado sedangkan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Yuta Hotel Manado.
- 13) Putri, dkk (2020) meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi dan beban kerja terhadap kinerja karyawan pada *Serenity Eco Guesthouse and Yoga Cannggu*. Variabel yang digunakan adalah tiga variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan, kompensasi dan beban kerja serta satu variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Sampel penelitian sebanyak 40 sampel dengan menggunakan teknik analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada *Serenity Eco Guesthouse and Yoga Cannggu* sedangkan beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan pada *Serenity Eco Guesthouse and Yoga Cannggu*.
- 14) Hidayat (2021) meneliti tentang pengaruh motivasi, kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT Surya Yoda Indonesia. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah tiga variabel bebas yaitu motivasi, kompetensi dan disiplin kerja serta satu variabel terikat

yaitu kinerja karyawan. Peneliti menggunakan *method quantitative* untuk mengetahui hasil dari penelitian ini, berarti peneliti mengambil data dari kuisisioner yang dibagikan. Berdasarkan dari hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi dan kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Surya Yoda Indonesia. Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Surya Yoda Indonesia.

- 15) Muna (2022) meneliti tentang pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT LKM Demak Sejahtera. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah tiga variabel bebas yaitu disiplin kerja, motivasi kerja dan pengembangan karir serta satu variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Teknik pengumpulan data menggunakan metode survei melalui kuesioner. Hasil penelitian ini menghasilkan temuan bahwa secara parsial variabel disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.