

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Peran SDM penting dalam perusahaan agar tetap dapat bertahan dalam iklim persaingan bebas tanpa batas, maka peran manajemen SDM tidak lagi hanya menjadi tanggungjawab para pegawai atau karyawan, akan tetapi merupakan tanggungjawab pimpinan perusahaan. Menyadari begitu pentingnya pengelolaan SDM dalam mencapai tujuan organisasi maka perusahaan dan pimpinan perlu meningkatkan perhatiannya terhadap karyawan dalam upaya meningkatkan kinerjanya. Kinerja karyawan sangat menentukan kemajuan suatu perusahaan. Hal ini menjadi kewajiban seorang pimpinan untuk dapat menciptakan suasana yang dapat mendukung terciptanya kinerja karyawan yang berkualitas, karena pada dasarnya kinerja setiap karyawan dapat diukur dengan melihat kuantitas dan kualitas kerja yang telah dilakukannya (Dessler, 2018:78).

Peranan sumber daya manusia menjadi semakin penting bila dikaitkan dengan perkembangan global yang penuh dengan persaingan diantara organisasi. Salah satu cara yang dilakukan organisasi dalam menghadapi persaingan yaitu dengan memberdayakan dan menggali seluruh potensi SDM yang dimilikinya secara maksimal. Sejalan dengan hal tersebut, maka suatu organisasi perlu meningkatkan perhatiannya terhadap kualitas karyawannya, baik perhatian dari segi kualitas pengetahuan dan keterampilan, karir maupun tingkat kesejahteraannya, sehingga dapat meningkatkan prestasi dan motivasi pegawai untuk memberikan seluruh

kemampuannya dalam pencapaian tujuan organisasi (Fritz Heider, 2018:117).

Nirmalasari dan Masusan (2020) mendefinisikan bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan hal yang penting dalam mencapai tujuan. Umumnya pimpinan mengharapkan kinerja yang baik dari masing-masing karyawan dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan. Seorang karyawan telah mendayagunakan kemampuan dirinya itu untuk memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan, maka diperlukan suatu penilaian. Penilaian ini dilakukan untuk mengetahui kemampuan dari para karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya mana yang berkualitas baik.

Penelitian ini mengadopsi tempat penelitian pada CV. Tirta Taman Bali (NONMIN), dimana CV. Tirta Tamanbali adalah perusahaan yang berstatus swasta nasional yang bergerak dalam bidang pengolahan air. Perusahaan ini berdiri pada tahun 2003 dengan nama CV. Tirta Tamanbali. Bentuk perusahaan ini berupa perseroan komanditer dibawah pimpinan Direktur Bapak Wiraditha Samuhata. Berdirinya perusahaan ini diawali dengan keinginan Bapak Ir. I Wayan Wirata yang merupakan seorang Analisis Kimia untuk mempraktekan ilmu dengan memanfaatkan sumber daya alam berupa air yang diolah dengan kualitas air yang memanfaatkan sumber daya alam berupa air yang diolah dengan kualitas air yang bisa dikonsumsi. Untuk mewujudkan keinginan tersebut harus memenuhi beberapa proses dan tahapan yang dilakukan salah satunya dengan keputusan Menteri Perindustrian Nomor:250/M/SK/1994. Melihat latar belakang tersebut maka dibangunlah perusahaan Air Minum Dalam Kemasan (AMDK)

dengan kualifikasi air minum sehat non mineral *extra oxygen* yang memiliki merk dagang Nonmin dengan beberapa kemasan yaitu kemasan gallon 19 liter, kemasan botol (508 ml,600ml,1500 ml) dan kemasan cup plastik 240 ml. Adapun karakteristik karyawan CV. Tirta Taman Bali (NONMIN) yang dapat dilihat pada Tabel 1.1 sebagai berikut:

Tabel 1.1
Karakteristik Data Karyawan CV. Tirta Taman Bali
(NONMIN) Periode 2021

NO	Jabatan	Jumlah	Jenis Kelamin	
			L	P
1	Direktur	1	1	
2	Wakil Direktur	2	2	
3	Bendahara	2		2
4	Admin dan Accounting	5	2	3
5	Kepala Gudang	1	1	
6	Personalia	35	18	17
7	Pengawas dan Perijinan	4	4	
Jumlah		50	28	22

Sumber: CV. Tirta Taman Bali (NONMIN) (2022)

Berdasarkan Tabel 1.1 terdapat jumlah keseluruhan karyawan CV. Tirta Taman Bali (NONMIN) sebanyak 50 karyawan dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 28 orang dan jenis kelamin perempuan sebanyak 22 orang. Banyaknya karyawan tersebut dibagi kedalam 7 jenis jabatan diantaranya Direktur sebanyak 1 orang, Wakil Direktur sebanyak 2 orang, Bendahara sebanyak 2 orang, Admin dan Accounting sebanyak 5 orang, Kepala Gudang sebanyak 1 orang, Personalia sebanyak 35 orang serta Pengawas dan Perijinan sebanyak 4. Terkait kegiatan operasionalnya CV. Tirta Taman Bali (NONMIN) mengukur tingkat kinerja karyawan melalui tingkat kedisiplinan karyawan dilihat melalui tingkat kehadiran setiap harinya.

Adapun tingkat kehadiran karyawan yang dapat dilihat pada Tabel 1.2 sebagai berikut:

Tabel 1.2
Data Tingkat Kehadiran Karyawan CV. Tirta Taman Bali
(NONMIN) Periode 2021

No	Bulan	Jumlah Karyawan (Orang)	Jumlah Hari Kerja (Hari)	Jumlah Hari Kerja Seharus-nya (Hari)	Jumlah Hari Kerja Yang Hilang (Hari)	Jumlah Hari Kerja Senyata-nya (Hari)	Presentase Absensi (%)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)=(3)x(4)	(6)	(7)=(5)-(6)	(8)=(6)/(5)x100%
1	Januari	50	24	1.032	25	1.007	2,42
2	Februari	50	20	860	27	833	3,14
3	Maret	50	21	903	28	875	3,10
4	April	50	22	946	25	921	2,64
5	Mei	50	23	989	24	965	2,43
6	Juni	50	20	860	22	838	2,56
7	Juli	50	23	989	23	966	2,33
8	Agustus	50	22	946	29	917	3,07
9	September	50	21	903	27	876	2,99
10	Oktober	50	23	989	25	964	2,53
11	November	50	21	903	24	879	2,66
12	Desember	50	22	946	24	922	2,54
Jumlah			262	11.266	303	10.963	32,41
Rata-rata			21,83	938,83	25,25	914	2,70

Sumber: CV. Tirta Taman Bali (NONMIN) (2021)

Berdasarkan Tabel 1.2 dapat dijelaskan bahwa rata-rata tingkat ketidakhadiran karyawan adalah 2,70% ini berarti bahwa tingkat absensi karyawan tergolong wajar, karena menurut Murdiartha (2018:93) tingkat absensi yang wajar berada di bawah 3%, di atas 3% sampai 10% dianggap tinggi. Tingkat absensi yang wajar menunjukkan bahwa kinerja karyawan CV. Tirta Taman Bali (NONMIN) tergolong baik karena rata-rata berada di bawah 3%. Dalam artian kinerja karyawan masih bisa dievaluasi karena semangat karyawan untuk bekerja tergolong tinggi.

Fenomena yang terjadi pada penelitian ini adalah di CV. Tirta Taman Bali (NONMIN), yaitu terjadi permasalahan di CV. Tirta Taman Bali (NONMIN) terkait kurangnya kesadaran kepemimpinan, kurangnya disiplin karyawan dalam menaati aturan yang ditetapkan perusahaan. Selain itu kurangnya motivasi karyawan dalam bekerja mengakibatkan beberapa target penjualan air mineral di bulan tertentu tidak dapat tercapai pada Tahun 2021. Adapun Target Penjualan CV. Tirta Taman Bali NONMIN yang dapat dilihat pada Tabel 1.3 sebagai berikut:

Tabel 1.3
Target Penjualan CV. Tirta Taman Bali NONMIN Tahun 2021

Bulan	Target Penjualan	Terealisasi Tahun 2021	Presentase Penjualan	Keterangan
Januari	60.000.000	95.000.000	63%	Terealisasi
Februari	60.000.000	98.000.000	61%	Terealisasi
Maret	60.000.000	55.000.000	48%	Tidak Terealisasi
April	60.000.000	95.000.000	63%	Terealisasi
Mei	60.000.000	100.050.000	60%	Terealisasi
Juni	60.000.000	100.250.000	60%	Terealisasi
Juli	60.000.000	95.500.000	63%	Terealisasi
Agustus	60.000.000	102.000.000	59%	Terealisasi
September	60.000.000	43.000.000	43%	Tidak Terealisasi
Oktober	60.000.000	98.500.000	61%	Terealisasi
November	60.000.000	100.050.000	60%	Terealisasi
Desember	60.000.000	95.000.000	63%	Terealisasi

Sumber: CV. Tirta Taman Bali (NONMIN) (2021)

Berdasarkan Tabel 1.3 dapat dijelaskan selama periode 2021 CV. Tirta Taman Bali NONMIN mengalami fluktuasi dari segi penjualan produk air mineral, dimana Target penjualan periode 2021 sebesar Rp 60.000.000 dan selama periode tersebut di bulan Maret dan September CV. Tirta Taman Bali NONMIN tidak mampu mencapai target, dimana Bulan Maret memperoleh hasil penjualan air mineral sebanyak Rp 55.000.000 dan di

Bulan September memperoleh hasil penjualan sebanyak Rp 43.000.000. Hasil penjualan tersebut sangat jauh dari Target Penjualan yang telah ditetapkan sebanyak Rp 60.000.000. Penurunan hasil penjualan air mineral CV. Tirta Taman Bali NONMIN dipengaruhi oleh menurunnya kinerja karyawan. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhinya yaitu: kepemimpinan, disiplin kerja dan motivasi kerja.

Faktor pertama adalah kepemimpinan, Leary (2018:67) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah pemimpin yang merangsang dan menginspirasi (mentransformasi) pengikutnya untuk hal yang luar biasa. Sedangkan menurut Henry Suyono (2017:98) kepemimpinan memiliki peran penting dalam suatu organisasi karena dengan kepemimpinan, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, serta mereka termotivasi untuk melaksanakan lebih daripada yang diharapkan mereka. Penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Yapentra (2021), Steven (2021) dan KUSDARIANTO (2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan Nababan (2020) menyatakan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Faktor kedua yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah disiplin kerja, Hasibuan (2018:212) menyatakan bahwa disiplin merupakan sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis. Peraturan yang dimaksud termasuk absensi, lambat masuk, serta cepat pulang karyawan. Jadi hal ini merupakan suatu sikap indisipliner karyawan yang perlu disikapi dengan baik oleh

pihak manajemen. Banyak yang mengartikan disiplin itu bilamana karyawan selalu datang serta pulang tepat pada waktunya. Pendapat itu hanya salah satu yang dituntut oleh organisasi. Oleh karena itu kedisiplinan dapat diartikan sebagai tingkah laku yang tertulis maupun yang tidak tertulis. Penelitian yang dilakukan oleh Yanthi (2019), Hestini (2020) dan Puspita (2020) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan Suwanto (2019) menyatakan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Faktor terakhir yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja, Suparyadi (2018:73) menyatakan bahwa motivasi kerja karyawan merupakan hasrat di dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan dalam menjalankan tugasnya. Sedangkan menurut Nawawi (2019:109) kata motivasi pada dasarnya adalah motif (*motive*) yang berarti dorongan, sebab atau atasan seseorang melakukan sesuatu. Dengan demikian motivasi kerja karyawan berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan yang berlangsung secara sadar. Motivasi kerja karyawan menjadi suatu kemauan untuk mencapai tujuan organisasi yang dikondisikan, kemampuan, oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan. Penelitian yang dilakukan oleh Yanthi (2019), Suwanto (2019), Hestini (2020) dan Puspita (2020) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan Cahya (2021) menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kinerja karyawan menjadi hasil kerja karyawan secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada. Tingkat keberhasilan suatu kinerja meliputi aspek kuantitatif dan kualitatif atau kinerja karyawan merupakan prestasi yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya (Hasibuan, 2018:98).

Berdasarkan uraian tersebut peneliti melakukan penelitian lebih lanjut dengan menggunakan penelitian sebelumnya sebagai pedoman dasar penelitian. Adapun judul dari penelitian ini adalah “Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Tirta Taman Bali (NONMIN)”.

1.2 Rumusan Masalah

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

1. Apakah Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Tirta Taman Bali (NONMIN)?
2. Apakah Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Tirta Taman Bali (NONMIN)?
3. Apakah Motivasi Kerja Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Tirta Taman Bali (NONMIN)?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan perumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan dilakukannya penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menjelaskan Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Tirta Taman Bali (NONMIN).
2. Untuk mengetahui dan menjelaskan Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Tirta Taman Bali (NONMIN).
3. Untuk mengetahui dan menjelaskan Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Tirta Taman Bali (NONMIN).

1.4 Kegunaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah, rumusan masalah, dan tujuan penelitian, maka hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Akademik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pembelajaran serta referensi bagi peneliti lainnya yang akan mengkaji pada bidang yang sama. Disamping itu pengaplikasian ilmu pengetahuan di bidang ilmu manajemen, khususnya peningkatan Manajemen Sumber Daya Manusia serta dapat memperluas pemahaman tentang pengaruh kepemimpinan, disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi pemikiran dan menjadi bahan pertimbangan bagi pimpinan dalam pengambilan keputusan dimasa yang akan datang berkaitan dengan pengaruh

kepemimpinan, disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada CV. Tirta Taman Bali (NONMIN) pada masa yang akan datang.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

1.1.1 *Grand theory (Goal Setting Theory)*

Penelitian ini menggunakan *Goal Setting Theory* yang dikemukakan oleh Locke sebagai teori utama (*grand theory*). *Goal Setting Theory* merupakan salah satu bentuk teori motivasi. *Goal Setting Theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan (Pramesti, 2021:97). Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Menurut (Afandi, 2018:191) menjelaskan bahwa manajemen diartikan sebagai proses kerja sama antar karyawan untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, personalia, pengarahan, kepemimpinan, dan pengawasan. Proses tersebut dapat menentukan pencapaian sasaran-sasaran yang telah ditentukan dengan pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai hasil yang lebih efektif dan efisien.

Goal Setting Theory mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan. 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) yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. 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. Berdasarkan pendekatan *Goal Setting Theory* keberhasilan organisasi dalam mencapai tingkat kinerja yang baik merupakan tujuan yang ingin dicapai, sedangkan variabel budaya organisasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja sebagai faktor penentu. Semakin tinggi faktor penentu tersebut maka akan semakin tinggi pula kemungkinan pencapaian tujuannya yaitu kinerja (Pratama, 2020).

2.2 Kepemimpinan

2.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Menurut Leary (2018:67) kepemimpinan adalah pemimpin yang merangsang dan menginspirasi (mentransformasi) pengikutnya untuk hal yang luar biasa. Sedangkan menurut Henry Suyono (2017:98) kepemimpinan memiliki peran penting dalam suatu organisasi karena dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, serta mereka termotivasi untuk melaksanakan lebih daripada yang diharapkan mereka.

Berbeda dengan Kharis (2019:77) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa. Namun pendapat lain juga dikemukakan oleh Emron Edison (2018:84) yang menyatakan bahwa kepemimpinan menginspirasi pengikut mereka tidak hanya untuk mempercayai dirinya sendiri secara pribadi, tetapi juga mempercayai potensi mereka sendiri untuk membayangkan dan menciptakan masa depan organisasi yang lebih baik. Pemimpin transformasional menciptakan perubahan besar, baik dalam diri maupun organisasi mereka.

Berdasarkan berbagai pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra dalam diri pengikut demi mencapai sasaran organisasi.

2.2.2 Karakteristik Kepemimpinan

Emron Edison (2018:86) merumuskan empat karakteristik yang dimiliki oleh seorang pemimpin sehingga memiliki kualitas, antara lain:

1. Pengaruh Ideal (*Idealized influence*) yaitu perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari para pengikut terhadap pemimpin.
2. Pertimbangan Individual (*Individualized consideration*) meliputi pemberian dukungan, dorongan, dan pelatihan bagi para pengikut.

3. Motivasi Inspirasional (Inspirational motivation) meliputi penyampaian visi yang menarik, dengan menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya bawahan.
4. Stimulasi Intelektual (Intellectual stimulation) yaitu perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru.

2.2.3 Indikator Kepemimpinan

Ada beberapa indikator kepemimpinan menurut Kharis (2019:79) sebagai berikut:

1. Kemampuan Kerjasama dan hubungan yang baik
 - a. Membina Kerjasama dengan bawahan
 - b. Menjalin hubungan yang baik dengan bawahan dalam pelaksanaan yang menjadi tanggung jawab masing-masing
2. Kemampuan yang efektivitas
 - a. Mampu menyelesaikan tugas diluar kemampuan
 - b. Menyelesaikan tugas tepat waktu
3. Kepemimpinan yang partisipatif
 - a. Pengambilan keputusan secara musyawarah
 - b. Mampu dalam meneliti masalah yang terjadi pada pekerjaan
4. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau waktu
 - a. Bersedia untuk membawa kepentingan pribadi dan organisasi kepada kepentingan yang lebih luas, yaitu kepentingan organisasi menggunakan waktu sisa untuk keperluan pribadi

5. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas wewenang
 - a. Tanggung jawab seorang pemimpin dalam menyelesaikan tugas mana yang harus ditangani sendiri dan mana yang harus ditanggapi secara berkelompok
 - b. Memberikan bimbingan dan pelatihan dalam pengambilan keputusan.

2.3 Disiplin Kerja

2.3.1 Pengertian Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan (2018:212) disiplin merupakan sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis. Peraturan yang dimaksud termasuk absensi, lambat masuk, serta cepat pulang karyawan. Jadi hal ini merupakan suatu sikap indisipliner karyawan yang perlu disikapi dengan baik oleh pihak manajemen. Banyak yang mengartikan disiplin itu bilamana karyawan selalu datang serta pulang tepat pada waktunya. Pendapat itu hanya salah satu yang dituntut oleh organisasi. Oleh karena itu kedisiplinan dapat diartikan sebagai tingkah laku yang tertulis maupun yang tidak tertulis.

Sastrohadiwiryo (2020:74) menyebut bahwa disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak menggelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Dessler (2018:115) kedisiplinan merupakan fungsi operatif MSDM yang terpenting, karena semakin baik

disiplin karyawan pada perusahaan, maka semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapai.

Disiplin kerja adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun yang tidak tertulis (Sutrisno, 2020:43). Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Wibowo, 2018:132). Pengertian lain dari disiplin, yaitu prosedur yang mengoreksi atau menghukum karena melanggar peraturan atau prosedur (Prawirosentono, 2018:119).

2.3.2 Bentuk-Bentuk Disiplin Kerja

Menurut Prawirosentono (2018:120) ada beberapa bentuk disiplin kerja yang harus diperhatikan dalam menjalankan kebijakan sebagai pimpinan dalam sebuah organisasi/perusahaan yakni, Terdapat empat perspektif daftar menyangkut disiplin kerja yaitu:

1. Disiplin Retributif (*Retributuf Disciline*), yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
2. Disiplin Korektif (*Corektive Discipline*), yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.

3. Perpektif hak-hak individu (Individual Rights Prespektif), yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakantindakan disipliner.
4. Perspektif Utilitarian (Utilitarian Perpektif), yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatif.

2.3.3 Indikator Disiplin Kerja

Menurut Maulidiyah (2020:65) indikator disiplin kerja diklasifikasikan menjadi 8 indikator sebagai berikut:

1. Tujuan dan Kemampuan

Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan, agar dia bekerja dengan baik dan disiplin dalam mengerjakannya.

2. Teladan Pemimpin

Pemimpin harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai dengan kata dan perbuatan. Dengan adanya teladan pemimpin yang baik, kedisiplinan bawahanpun akan ikut baik.

3. Balas Jasa

Balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaanya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik-baik pula.

4. Keadilan

Keadilan yang dijadikan dasar kebijakan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik.

5. Waskat (Pengawasan Melekat)

Waskat adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya.

6. Sanksi Hukuman

Sanksi hukuman hendaknya cukup wajar untuk setiap tingkatan yang indisipliner, bersifat mendidik, dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan dalam perusahaan.

7. Ketegasan

Pemimpin harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi yang telah ditetapkan. Dengan demikian, pimpinan akan dapat memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan.

8. Hubungan Kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan.

2.4 Motivasi Kerja

2.4.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja karyawan merupakan kegiatan yang penting yang mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia dalam melaksanakan pekerjaannya. Motivasi kerja karyawan merupakan subyek yang penting bagi pemimpin yang harus bekerja dengan dan melalui orang lain. Pemahaman dan pengertian mengenai motivasi kerja karyawan dapat peneliti jabarkan berdasarkan beberapa pendapat para ahli. Menurut Suparyadi (2018:73) motivasi kerja karyawan adalah hasrat di dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan dalam menjalankan tugasnya. Sedangkan menurut Nawawi (2019:109) kata motivasi pada dasarnya adalah motif (*motive*) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Dengan demikian motivasi kerja karyawan berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan yang berlangsung secara sadar. Motivasi kerja karyawan menjadi suatu kemauan untuk mencapai tujuan organisasi yang dikondisikan, kemampuan, oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan.

Berbeda dengan Wibowo (2020:87) yang menyatakan bahwa motivasi kerja karyawan merupakan serangkaian proses yang membangkitkan (*arouse*), mengarahkan (*direct*), dan menjaga (*maintain*) perilaku manusia menuju pada pencapaian tujuan. Membangkitkan berkaitan dengan dorongan atau energi di belakang tindakan. Motivasi kerja karyawan juga berkepentingan dengan pilihan yang dilakukan orang dan arah perilaku

mereka. Sedang perilaku menjaga atau memelihara berapa lama orang akan terus berusaha untuk mencapai tujuan.

Pendapat lain juga dikemukakan oleh Manullang (2018:56) yang menyatakan bahwa motivasi kerja karyawan adalah kegiatan memberikan dorongan pada seseorang atau diri sendiri untuk mengambil suatu tindakan yang di kehendaki. Jadi motivasi kerja karyawan berarti membangkitkan seseorang atau diri sendiri untuk berbuat sesuatu dalam rangka mencapai suatu kepuasan dan tujuan organisasi. Berdasarkan pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja karyawan merupakan dorongan yang mengakibatkan seseorang mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam membentuk keahlian dan keterampilan tenaga dan waktu untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menuaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus-menerus dan adanya tujuan.

2.4.2 Jenis-Jenis Motivasi Kerja

Menurut Siagian (2017:128) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan antara lain:

1. Prestasi (*Achievement*)

Agar seorang bawahan dapat berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya, maka manajer harus memepelajari bawahan dan pekerjaannya dengan memberi kesempatan kepada bawahan agar dapat

berusaha mencapai hasil, kesempatan tersebut harus sedemikian rupa sehingga individu-individunya berkembang sendiri. Selanjutnya manajer semangat pada bawahannya, sehingga bawahan berusaha mengerjakan pekerjaan dengan baik. Bila bawahan telah berhasil mengerjakan pekerjaannya, manajer harus menyatakan keberhasilan itu.

2. Pengakuan (*Recognition*)

Sebagai lanjutan keberhasilan pelaksana, manajer harus memberikan pernyataan pengakuan keberhasilan bawahan, dapat dilakukan dengan berbagai cara yaitu:

- a. Langsung menyatakan keberhasilan ditempat pekerjaan
- b. Memberi hadiah berupa uang tunai
- c. Memberi medali, surat penghargaan dan hadiah uang tunai
- d. Memberi kenaikan pangkat atau promosi.

3. Tanggung jawab (*Responsibility*)

Agar tanggung jawab menjadi faktor motivator bagi bawahan, manajer harus menghindari supervisi yang ketat dengan:

- a. Membiarkan bawahan bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan
- b. Menerapkan prinsip partisipasi sehingga bawahan sepenuhnya merencanakan dan melaksanakan pekerjaannya sendiri.

4. Pengembangan (*Advancement*)

Kemajuan merupakan salah satu faktor motivator bawahan. Agar faktor bawahan benar-benar berfungsi sebagai motivator maka:

- a. Manajer dapat memulainya dengan melatih bawahannya untuk bekerja yang telah bertanggung jawab.
- b. Menaikkan pangkatnya atau dikirim mengikuti pendidikan.

5. Pekerjaan itu Sendiri (*The Work in Self*)

Manajer membuat usaha-usaha yang meyakinkan:

- a. Bawahan mengerti akan pentingnya pekerjaan yang dilakukan
- b. Berusaha menghindari kebosanan dalam bekerja serta mengusahakan agar setiap bawahan sudah tepat dalam tempat pekerjaannya.

6. Kemungkinan Berkembang (*The Possibility of Growth*)

Kemungkinan-kemungkinan berkembangnya suatu organisasi merupakan kebanggaan bagi manajer maupun bawahan, sehingga kemungkinan berkembangnya suatu organisasi dapat memberikan kegairahan dan semangat kerja yang tinggi, dengan harapan kebutuhan mereka harapan dapat terpenuhi pada waktu akan datang.

2.4.3 Indikator Motivasi Kerja

Menurut Sinaga (2019:67) terdapat beberapa indikator-indikator motivasi kerja yang efektif, yaitu sebagai berikut:

1. *Monetary motivational*

a. Gaji

Gaji pemberian upah secara tepat waktu dan penetapan gaji sesuai dengan pekerjaannya maka akan membuat kebiasaan baik karyawan meningkat.

b. Bonus

Bonus yang diberikan oleh perusahaan berdasarkan kinerja karyawan tersebut akan meningkatkan produktivitas perusahaan.

2. *Non-monetary motivational*

a. Jaminan kesejahteraan karyawan

Jaminan tersebut meliputi hak cuti, jaminan Kesehatan yang ditanggung oleh perusahaan, hak mendapatkan jatah rumah dan lain sebagainya.

b. Perasaan aman memiliki pekerjaan

Hal-hal yang memicu motivasi akan membuat karyawan merasa aman karena bekerja diperusahaan itu.

c. Promosi

Pengembangan dan peningkatan karir yang ditawarkan perusahaan akan membuat seorang karyawan bertahan diperusahaan tersebut dalam waktu yang lama atau bahkan sampai pensiun.

UNMAS DENPASAR

2.5 Kinerja Karyawan

2.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Hasibuan (2018:98) Kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada. Tingkat keberhasilan suatu kinerja meliputi aspek kuantitatif dan kualitatif. Prabu Mangkunegara (2019:118) menyatakan

kinerja karyawan adalah prestasi yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Iswanto (2019:112) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil kinerja karyawan seperti yang diharapkan. Kemudian menurut Emron Edison (2018:84) kinerja karyawan adalah tentang apa yang dikerjakan karyawan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja karyawan merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Berdasarkan paparan diatas kinerja karyawan adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu menurut standar kriteria yang telah diterapkan sebelumnya.

2.5.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Prabu Mangkunegara (2019:121), ada 3 faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu :

1. Faktor Kemampuan: secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan reality, artinya pegawai yang memiliki pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-sehari maka dia akan lebih mudah mencapai pekerjaan yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor Motivasi: motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi mental karyawan yang artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.
3. Faktor Situasi: situasi yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah adanya kondisi ruangan yang tentunya tenang, iklim suasana kerja yang baik, sistem kerja yang mendukung tentunya akan mendorong terciptanya kinerja karyawan yang tinggi.

2.5.3 Metode Penilaian Kinerja Karyawan

1. *Management By Objectives* (MBO)

Management by Objectives (MBO) adalah metode penilaian kinerja karyawan yang paling sering digunakan oleh perusahaan-perusahaan, dimana dalam tahapannya dibagi menjadi 3 tahapan diantaranya tahapan *planning*, *monitoring*, dan kemudian *reviewing*.

2. *Behaviorally Anchored Rating Scale* (BARS)

Behaviorally Anchored Rating Scale adalah metode penilaian kinerja yang merupakan bentuk dari metode penelitian kinerja untuk melihat standar perilaku karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya atau melayani *customer*. Bentuk metode penilaian kinerja ini menggunakan sistem *rating* angka yang bisa diisi oleh konsumen atau klien.

3. *Human Resource (Cost) Accounting Method*

Human Resource (Cost) Accounting Method adalah metode penilaian kinerja karyawan yang diterapkan di beberapa perusahaan yang

diterapkan untuk melihat perbandingan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk memberikan gaji kepada karyawan tersebut dengan seberapa besar kontribusi yang telah diberikan oleh karyawan.

4. *360-Degree Feedback*

360-Degree Feedback adalah metode penilaian kinerja karyawan yang dilakukan dengan meminta penilaian berdasarkan sudut pandang orang lain seperti rekan kerja, ketua tim, hingga manajer yang terlibat di dalam perusahaan dan pernah bekerja sama dengan karyawan tersebut. Metode penilaian kinerja ini dinamakan dengan *360-Degree Feedback*.

5. *Psychological Appraisals*

Psychological Appraisals adalah metode penilaian kinerja karyawan yang digunakan untuk melihat dari sisi psikologi karyawan serta untuk melihat potensi apa yang ada dalam dirinya yang dapat dikembangkan.

2.5.4 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Soelistyoningrum (2018:76) adapun indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat kinerja karyawan antara lain sebagai berikut:

1. Kualitas

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

2. Kuantitas

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

3. 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.

4. Efektivitas

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

5. Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas.

6. Komitmen Kerja

Komitmen kerja merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

2.6 Hasil Penelitian Sebelumnya

2.6.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Nababan (2020) tentang “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Intertama Trikencana Berisnar Medan”. Teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis regresi linier berganda, hasil penelitian menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Sedangkan kepemimpinan dan kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Yapentra (2021) tentang “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi Pasang Baru Pt. Telkom Akses Pekanbaru”. Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis regresi linier berganda, hasil penelitian menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Steven (2021) tentang “Pengaruh Kepemimpinan, Penghargaan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan”. Teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis regresi linier berganda, hasil penelitian menyatakan bahwa kepemimpinan penghargaan dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh KUSDARIANTO (2022) tentang “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) UP3 Palopo”. Teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis regresi linier berganda, hasil penelitian menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.6.2 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Yanthi (2019) tentang “Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. XI Axiata Cabang Singaraja”. Teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis

regresi linier berganda, hasil penelitian menyatakan bahwa disiplin kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Suwanto (2019) tentang “Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Umum Tangerang Selatan”. Teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis regresi linier berganda, hasil penelitian menyatakan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Hestini (2020) tentang “Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Semarang Barat”. Teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis regresi linier berganda, hasil penelitian menyatakan bahwa disiplin kerja, motivasi kerja, dan Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Puspita (2020) tentang “Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Persada Arkana Buana, Jakarta”. Teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis regresi linier berganda, hasil penelitian menyatakan bahwa disiplin kerja dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.6.3 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Cahya (2021) tentang “Pengaruh Lingkungan Kerja, Stress Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus UMKM Buah Baru Online (BBO) di Gamping Yogyakarta)”. Teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis regresi

linier berganda, hasil penelitian menyatakan bahwa lingkungan kerja dan stress kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sedangkan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

