

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Era globalisasi telah bergulir, dominasi teknologi informasi sebagai infrastruktur menjadi sahabat para pelaku bisnis. Ekonomi akan lebih berbasis pada pengetahuan, bukan tanah, atau mesin-mesin tradisional. Aset ekonomi semakin tidak lagi bersifat fisik seperti gedung, mesin atau property lainnya, tetapi bersifat mental intelektual seperti persepsi pasar, hubungan, citra perusahaan, citra merek, hak paten, kredibilitas, visi, dan pengetahuan khusus Sutrisno (2016:1).

Persaingan antar perusahaan di era globalisasi semakin tajam, sehingga sumber daya manusia (SDM) dituntut untuk terus-menerus mampu mengembangkan diri secara proaktif. SDM harus menjadi manusia-manusia pembelajar, yaitu pribadi-pribadi yang mau belajar dan bekerja keras dengan penuh semangat, sehingga potensi insaninya berkembang maksimal. Agar perusahaan mampu terus bertahan dan bersaing, dominasi teknologi saja tidak cukup jika tidak ditunjang oleh SDM yang handal, sehingga investasi dalam sumber daya ekonomi yang paling berharga yaitu SDM tidak dapat ditunda lagi. Ancaman terbesar terhadap stabilitas ekonomi adalah angkatan kerja yang tidak siap untuk menghadapi tantangan-tantangan maupun perubahan-perubahan yang terjadi di sekelilingnya. SDM yang tidak sanggup menghadapi tuntutan-tuntutan globalisasi menganggap pekerjaan sebagai beban sehingga dapat dikatakan sebagai SDM yang mempunyai etos kerja yang rendah Sutrisno (2016:1).

Menurut Afandi (2016:69), kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan bagiannya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Menurut Kasmir (2016:153), ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan seperti kepemimpinan, kemampuan dan keahlian, kompensasi, disiplin kerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kompetensi. Dalam penelitian ini, faktor yang diteliti yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor kepemimpinan, disiplin kerja dan kompetensi.

Dalam perkembangannya, PT Bhanda Ghara Reksha (Persero) Kabupaten Gianyar mengalami permasalahan terhadap kinerja karyawannya dimana kinerja karyawan dirasa mengalami penurunan. Kendala yang diperoleh oleh perusahaan yaitu beberapa Karyawan yang kurang memiliki keterampilan yang mengharuskannya meminta bantuan kepada Karyawan yang memiliki keterampilan, misalnya Karyawan tersebut tidak memiliki keahlian dalam mengoperasikan komputer, sehingga meminta pertolongan rekan kerjanya untuk dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Hal ini menyebabkan penyelesaian pekerjaan menjadi relatif lebih lama dan tidak tepat waktu. Tingkat kedisiplinan Karyawan juga mengalami penurunan akhir-akhir ini, mulai dari tidak disiplinnya Karyawan dalam hal Waktu kerja, Berpakaian kerja dan Kurang

disiplin pada peraturan kerja yang telah ditetapkan perusahaan. Menurunnya kinerja akibat ketidakdisiplinan para Karyawan juga ditandai dengan kurangnya Karyawan yang berprestasi, ide-ide kreatif dari Karyawan jarang muncul, dan beberapa Karyawan kurang mau menggali potensi yang ada pada dirinya. Sebenarnya telah ada upaya yang dilakukan Pimpinan untuk meningkatkan kinerja Karyawan di PT. Bhandha Ghara Rekha (PERSERO) dengan memotivasi Karyawan dengan cara memberikan *reward* kepada Karyawan yang memiliki kinerja yang baik, tetapi penerapan *punishment* tidak dilakukan sehingga Karyawan yang kurang disiplin menjadi tidak peduli pada peraturan tentang kedisiplinan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan PT Bhandha Ghara Rekha (Persero) Kabupaten Gianyar diketahui bahwa permasalahan mengenai kinerja karyawan yang terjadi seperti kurang telitinya karyawan dalam bekerja sehingga cukup banyak terjadi kesalahan dalam bekerja. Disamping kurangnya ketelitian, sering pula dijumpai karyawan yang berbincang-bincang saat bekerja sehingga mengakibatkan terjadinya keterlambatan dalam menyelesaikan pekerjaan, datang terlambat, jam istirahat yang sering melebihi dari yang ditentukan akan mengakibatkan kinerja yang menurun.

Faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah kompetensi. Menurut Priansa (2018:254), mengatakan bahwa kompetensi adalah kapasitas pegawai atas atribut pekerjaan yang diembannya, yang merupakan kumpulan dari kemampuan, keterampilan, kematangan, pengalaman, keefektifan, keefisienan, dan kesuksesan dalam mengemban tanggung jawab pekerjaan. Menurut Wibowo (2017:110) menyebutkan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk

melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tertentu.

Kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja, termasuk diantaranya kemampuan seseorang untuk mentransfer dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru dan meningkatkan manfaat yang disepakati. Kompetensi menjelaskan apa yang dilakukan orang di tempat kerja pada berbagai tingkatan dan memperinci standar masing-masing tingkatan, mengidentifikasi karakteristik, pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan oleh individual yang menjalankan tugas dan tanggung jawab secara efektif sehingga mencapai standar kualitas profesional dalam bekerja. Seorang pelaksana yang unggul adalah mereka yang menunjukkan kompetensi pada skala tingkat lebih tinggi dan dengan hasil lebih baik daripada pelaksana biasa atau rata-rata (Dharma, 2015:86).

PT Bhanda Ghara Rekha (Persero) Kabupaten Gianyar memiliki karyawan dengan kompetensi yang tidak saling mendukung antara pendidikan yang dimiliki, pengalaman kerja, dengan tanggung jawab yang dipikul. Berdasarkan hasil observasi, dapat diketahui mengenai kompetensi karyawan pada PT Bhanda Ghara Rekha (Persero) Kabupaten Gianyar sebagai berikut.

Dalam perkembangannya, PT Bhanda Ghara Rekha (Persero) Kabupaten Gianyar mengalami permasalahan terhadap kinerja karyawannya dimana kinerja karyawan dirasa mengalami penurunan. Kendala yang diperoleh oleh perusahaan

yaitu beberapa Karyawan yang kurang memiliki keterampilan yang mengharuskannya meminta bantuan kepada Karyawan yang memiliki keterampilan, misalnya Karyawan tersebut tidak memiliki keahlian dalam mengoperasikan komputer, sehingga meminta pertolongan rekan kerjanya untuk dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Hal ini menyebabkan penyelesaian pekerjaan menjadi relatif lebih lama dan tidak tepat waktu. Dapat dilihat dari fenomena yang terjadi diperkirakan karyawan yang berprestasi kurang diperhatikan oleh atasan, atasan kurang memberikan kesempatan berkarir bagi karyawan, dan atasan kurang memberikan pengaruh yang positif terhadap karyawan, sehingga karyawan merasa kurang termotivasi dalam bekerja yang pada akhirnya berdampak pada penurunan kinerja karyawan tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Arifianto, (2015), menyebutkan bahwa kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Arifin, (2018) dan Wijoyo, (2016), juga menyebutkan bahwa kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa kompetensi berkaitan erat dengan kinerja karyawan, dimana apabila kompetensi dapat ditingkatkan, maka kinerja yang optimal dapat tercapai. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan (Nurhaeni, 2015) dan (Indrayani, 2016) yang menyebutkan bahwa kompetensi berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Faktor berikutnya yang juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor disiplin kerja. Disiplin kerja erat hubungannya dengan kinerja karyawan. Menurut Ganyang (2018:143), pada umumnya semakin disiplin seorang karyawan

terhadap standar operasi yang telah ditetapkan dalam melaksanakan berbagai tugas yang diberikan perusahaan, akan semakin baik kinerja karyawan tersebut.

Menurut Sutrisno (2016:86), disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan. Menurut Mulyadi (2016:47), dalam kehidupan perusahaan atau organisasi, akan sangat banyak ketaatan dan peraturan serta ketentuan yang ditetapkan pada perusahaan. Dengan kata lain, perusahaan sangat membutuhkan disiplin kerja, karena dengan disiplin kerja apa yang diinginkan dan yang menjadi tujuan perusahaan/organisasi akan tercapai. Menurut Sinambela (2016:331), disiplin sangat penting untuk pertumbuhan organisasi, terutama digunakan untuk memotivasi pegawai agar mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun secara kelompok. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Permasalahan selanjutnya yang dijumpai pada LPD Tegal Desa Darmasaba adalah mengenai disiplin kerja. Observasi yang dilakukan untuk mencari tahu tentang disiplin kerja karyawan melalui tingkat absensi karyawan pada PT Bhanda Ghara Reksa (Persero) Kabupaten Gianyar sebagaimana diuraikan pada Tabel 1.1 berikut.

Tabel 1. 1
Tingkat Absensi Karyawan PT Bhanda Ghara Reksha (Persero)
Kabupaten Gianyar
Tahun 2019

No	Tahun	Jumlah Karyawan (orang)	Jumlah Hari Kerja (hari)	Jumlah Hari Kerja Seharusnya (hari)	Jumlah Hari Kerja Yang Hilang (hari)	Jumlah Hari Kerja Senyatanya (hari)	Persentase Absensi (%)
1	2	3	4	5 = (3x4)	6	7 = (5 – 6)	8 = (6:5)x100%
1	Januari	36	22	792	21	771	2.65
2	Februari	36	19	684	28	656	4.09
3	Maret	36	21	756	22	734	2.91
4	April	36	20	720	21	699	2.92
5	Mei	36	20	720	26	694	3.61
6	Juni	36	15	540	28	512	5.19
7	Juli	36	20	720	22	698	3.06
8	Agustus	36	18	648	21	627	3.24
9	September	36	21	756	21	735	2.78
10	Oktober	36	21	756	22	734	2.91
11	November	36	19	684	22	662	3.22
12	Desember	36	21	756	22	734	2.91
Jumlah		36	237	8532	276	8256	39.48
Rata-rata			19	711	23	688	3.29

Sumber: PT Bhanda Ghara Reksha (Persero) Kabupaten Gianyar, 2019

Tabel 1.1 tersebut di atas menerangkan bahwa tingkat kehadiran karyawan yang fluktuatif selama satu tahun terhitung dari bulan Oktober 2018 hingga bulan September 2019. Persentase absensi terendah yaitu pada bulan Januari sebesar 2,65% dan absensi tertinggi pada bulan Juni yaitu sebesar 5,19%. Rata-rata tingkat absensi setiap bulan adalah 3,29%. Hal ini berarti bahwa tingkat absensi karyawan dikatakan kurang baik. Menurut (Mudiarta, dkk, 2015: 52) mengemukakan bahwa rata-rata tingkat absensi 2-3 persen per bulan masih dianggap baik, absensi 3 persen keatas menunjukkan disiplin kerja yang kurang baik didalam suatu perusahaan.

Fenomena mengenai disiplin kerja yang dijumpai pada PT Bhanda Ghara Reksha (Persero) Kabupaten Gianyar adalah karyawan datang terlambat, jam istirahat yang sering melebihi dari yang ditentukan perusahaan serta bekerja

sambil berincang-bincang. Rendahnya disiplin kerja karyawan pada PT Bhanda Ghara Rekha (Persero) Kabupaten Gianyar akan menyebabkan rendahnya kinerja yang dihasilkan. Padahal secara teori telah disebutkan bahwa semakin disiplin seorang karyawan terhadap standar operasi yang telah ditetapkan dalam melaksanakan berbagai tugas yang diberikan perusahaan, akan semakin baik kinerja karyawan tersebut.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Meilany, 2015), menyebutkan bahwa disiplin kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan (Liyas, 2017) juga menyebutkan bahwa disiplin kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Amalia, 2016), menyebutkan bahwa disiplin kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa disiplin berkaitan erat dengan kinerja karyawan, dimana apabila disiplin kerja dapat dijalankan dengan baik, maka kinerja yang optimal dapat tercapai. Berbeda halnya dengan penelitian yang dilakukan (Kiki, 2015) dan (Dwianto, 2018) yang menyebutkan bahwa disiplin kerja berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Salah satu variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi. Selain dari faktor kecerdasan emosional faktor lain adalah motivasi yang diberikan kepada karyawan. Priansa (2016:171) mendefinisikan motivasi kerja sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya tingkat tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu. Motivasi merupakan hal yang penting bagi pegawai agar mereka dapat memberi kontribusi yang positif untuk lembaga.

Tanpa adanya motivasi maka pegawai tidak dapat memenuhi tugasnya sesuai standar, karena yang menjadi motivasinya dalam bekerja tidak terpenuhi. Sehingga usaha untuk meningkatkan kinerja pegawai salah satunya adalah memotivasi pegawai dengan upaya-upaya yang membangun serta bernilai tambah. Setiap pegawai diharapkan memiliki motivasi yang tinggi untuk mendukung jalannya kegiatan dalam suatu organisasi. Motivasi merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. dan setiap perusahaan selalu menginginkan kinerja dari setiap karyawannya meningkat. Untuk mencapai hal tersebut, perusahaan harus memberikan motivasi yang baik kepada seluruh karyawannya agar dapat mencapai prestasi kerja dan meningkatkan kinerja. Tanpa motivasi, seorang karyawan tidak akan bisa memenuhi tugasnya sesuai standar atau bahkan melampaui standar karena apa yang menjadi motif dan motivasinya tidak terpenuhi. (Ekhsan, 2019). Motivasi adalah memberikan bimbingan yang tepat atau arahan, sumber daya dan imbalan agar mereka terinspirasi dan tertarik untuk bekerja dengan cara yang anda inginkan (Pamela, 2015). Motivasi adalah proses membangkitkan perilaku, mempertahankan kemajuan perilaku, dan menyalurkan perilaku tindakan yang spesifik. Dengan demikian, motif (kebutuhan, keinginan) mendorong karyawan untuk bertindak. (Chukwuma, 2014).

Hadian (2014) motivasi juga kemauan dan semangat kerja para bawahan didasarkan pada kesadaran dan loyalitas, bukan didasarkan pada unsur paksaan dari pihak manapun. Melakukan atau mengeluarkan kebijakan yang bertujuan merubah budaya organisasi perlu dipertimbangkan kembali untuk dengan

penyesuaian dalam penerapan dengan tipikal personal yang bekerja di dalam perusahaan tersebut. Ada pun bentuk pengarahan dari pimpinan kepada karyawan sebagai bentuk motivasinya nampak dalam Tabel 1.2. berikut.

Tabel 1. 2
Jenis Pengarahan Rutin Pada PT Bhandha Ghara Reksha (Persero)
Kabupaten Gianyar Tahun 2019

Sumber: PT Bhandha Ghara Reksha	No	Jenis Pengarahan	Frekuensi Pertemuan	Keterangan
	1	<i>Brefing</i>	Mingguan	a. Seluruh karyawan di masing-masing bagian b. Pimpinan memberikan masukan dan semangat kepada seluruh karyawan.
	2	<i>Meeting</i>	Setiap rapat	a. Membahas kinerja usahac dalam jangka pendek b. Membahas pemecahan masalah yang timbul.
	3	<i>Meeting</i>	1 Bulan	a. Seluruh karyawan b. Membahas tentang evaluasi kinerja seluruh karyawan.

(Persero) Kabupaten Gianyar.

Dari Tabel 1.2 dapat dilihat bahwa pengarahan rutin yang dilakukan disertai dengan rencana setiap saat maupun secara periodic dilakukan oleh pemerintah secara terkoordinatif dengan karyawan sehingga diharapkan karyawan termotivasi untuk bekerja dengan baik. Namun demikian hasil wawancara kepada 10 orang karyawan diperoleh data bahwa sebanyak 82% menyatakan bahwa karyawan merasakan kebutuhan untuk berprestasi belum cukup dirasakan jikalau tanpa adanya peningkatan pemenuhan kebutuhan sehari-hari maupun promosi yang dilakukannya setiap saat. Dapat dijelaskan bahwa motivasi yang diterapkan pada PT Bhandha Ghara Reksha (Persero) Kabupaten Gianyar terdapat dua motivasi yaitu motivasi finansial dan non finansial. Dengan adanya motivasi tersebut diharapkan setiap karyawan dapat bekerja secara optimal

dan menggunakan seluruh potensinya untuk bekerja pada perusahaan. Akan tetapi dalam kenyataannya masih ada beberapa faktor yang mengakibatkan turunnya motivasi pegawai dalam bekerja yaitu kurangnya kedekatan atasan terhadap bawahan, salah satu contohnya seperti ucapan terima kasih dari pimpinan kepada pegawai yang sudah bekerja dengan baik. Oleh karena itu, pimpinan harus selalu menimbulkan motivasi yang tinggi kepada karyawannya untuk meningkatkan prestasi kinerja karyawan. Permasalahan motivasi yang terjadi pada PT Bhanda Ghara Rekha (Persero) Kabupaten Gianyar yaitu pemberian bonus atau insentif pada karyawan cenderung rendah, bonus atau insentif hanya diperoleh oleh karyawan yang dapat melebihi target yang ditentukan dalam penyelesaian tugas-tugasnya didalam perusahaan. Selain itu tidak ada apresiasi dari perusahaan terhadap karyawan dalam penyelesaian tugas tugasnya.

Beberapa peneliti telah menguji hubungan antara motivasi dengan kinerja karyawan, antara lain Adinata (2015), Gita dan Yuniawan (2016). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan menunjukan hasil yang sama bahwa hubungan antara motivasi dengan kinerja karyawan menunjukan hubungan positif dan signifikan. Kinerja karyawan tidak hanya dilihat dari kemampuan kerja saja, tetapi juga kemampuan menguasai dan mengelola diri sendiri serta kemampuan membina hubungan dengan orang lain. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian oleh Giyono (2019) juga menunjukan bahwa motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dengan penelitian dari Simbolon (2020) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan latar belakang diatas maka peneliti tertarik untuk mengambil judul “Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bhanda Ghara Reksa (Persero) Kabupaten Gianyar”

1.2 Rumusan masalah

Berdasarkan latar belakang masalah ang telah di kemukakan, maka dapat diidentifikasi sebagai berikut :

- 1) Apakah ada pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT Bhanda Ghara Reksa (Persero) Kabupaten Gianyar?
- 2) Apakah ada pengaruh disiplin kerja motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT Bhanda Ghara Reksa (Persero) Kabupaten Gianyar?
- 3) Apakah ada pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Bhanda Ghara Reksa (Persero) Kabupaten Gianyar?

1.3 Tujuan penelitian

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT Bhanda Ghara Reksa (Persero) Kabupaten Gianyar.
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Bhanda Ghara Reksa (Persero) Kabupaten Gianyar.
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT Bhanda Ghara Reksa (Persero) Kabupaten Gianyar.

1.4 Manfaat penelitian

- 1) **Manfaat teoritis**

- a) Penelitian ini diharapkan menambah pengetahuan dan dapat dipakai sebagai alat untuk mentransformasikan ilmu yang didapat di bangku kuliah dengan kenyataan yang terjadi di lapangan.
- b) Menjadi bahan acuan bagi peneliti lain yang berminat meneliti permasalahan yang terkait dengan penelitian ini.
- c) Memberikan informasi dalam mengembangkan teori yang berkaitan dengan sumber daya manusia.

2) Manfaat praktis

- 1) Memberikan masukan bagi mahasiswa agar mampu mengambil langkah-langkah yang tepat dalam upaya meningkatkan perhatian pada bidang sumber daya manusia.
- 2) Memberikan masukan dalam membantu peningkatan program pengajaran sumber daya manusia dan dapat membantu informasi yang bermanfaat sebagai bahan pertimbangan untuk mengambil kebijakan dalam rangka memperdalam pengetahuan mengenai sumber daya manusia.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Path Goal Theory*

Path Goal Theory paling tepat dideskripsikan sebagai suatu proses pemimpin memilih suatu gaya kepemimpinan tertentu berdasarkan kebutuhan pekerja dan lingkungan kerja, sehingga pemimpin dapat membawa pekerja menuju tujuan yang diharapkan ((Darmaji, 2015). Menurut (Gomez, 2015) mengatakan bahwa *path goal theory* adalah suatu teori dimana suatu pekerjaan pemimpin untuk membantu pengikutnya dalam mencapai sasaran dan mempersiapkan kebutuhan arahan dan dukungan.

Darmaji (2015), mengatakan, model *path-goal* menganjurkan bahwa kepemimpinan terdiri dari dua fungsi dasar yaitu:

- 1) Memberi kejelasan alur, maksudnya seorang pemimpin harus mampu membantu bawahannya dalam memahami bagaimana cara kerja yang diperlukan di dalam menyelesaikan tugasnya.
- 2) Meningkatkan jumlah hasil (*reward*), bawahannya dengan memberi dukungan dan perhatian terhadap kebutuhan pribadi mereka.

Darmaji (2015) mengidentifikasi empat tipe dari perilaku model *path goal* yang dapat memberikan motivasi bawahannya, yaitu:

- 1) Kepemimpinan pengarah (*directive leadership*), yaitu pemimpin memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberitahukan jadwal kerja yang harus disesuaikan dan standar kerja, serta memberikan bimbingan/arahan secara spesifik tentang cara-cara

menyelesaikan tugas tersebut, termasuk di dalamnya aspek perencanaan, organisasi, koordinasi dan pengawasan.

- 2) Kepemimpinan pendukung (*supportive leadership*), yaitu pemimpin bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan. Ia juga memperlakukan semua bawahan sama dan menunjukkan tentang keberadaan mereka, status, dan kebutuhan-kebutuhan pribadi, sebagai usaha untuk mengembangkan hubungan interpersonal yang menyenangkan di antara anggota kelompok. Kepemimpinan pendukung (*supportive*) memberikan pengaruh yang besar terhadap kinerja bawahan pada saat mereka sedang mengalami frustrasi dan kekecewaan.
- 3) Kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*), yaitu pemimpin partisipatif berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran-saran dan ide mereka sebelum mengambil suatu keputusan. Kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan motivasi kerja bawahan.
- 4) Kepemimpinan berorientasi prestasi (*achievementoriented leadership*), yaitu gaya kepemimpinan dimana pemimpin menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi semaksimal mungkin serta terus menerus mencari pengembangan prestasi dalam proses pencapaian tujuan tersebut.

2.1.2 Kinerja Karyawan

1) Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut (Gayang, 2018:187), mengatakan bahwa keberhasilan suatu perusahaan dipengaruhi oleh kinerja karyawannya. Kinerja adalah tingkat efektivitas dan efisiensi yang ditunjukkan oleh karyawan dalam melaksanakan

tugasnya sehari-hari di suatu organisasi atau perusahaan pada periode tertentu. Menurut (Afandi, 2016:69), menyebutkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Sedangkan menurut (Mulyadi, 2017:63), mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh pekerja atau karyawan secara kualitas dan kuantitas yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, maka kinerja dapat dikatakan sebagai tingkat efektivitas dan efisiensi yang ditunjukkan oleh karyawan dan juga merupakan hasil kerja yang dicapai oleh pekerja atau karyawan secara kualitas dan kuantitas yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

2) Tujuan dan Sasaran Kinerja

Tujuan dan sasaran kinerja disusun bersumber pada visi, misi dan rencana strategi suatu organisasi. Tujuan dan sasaran kinerja tidak lain adalah untuk menjamin agar proses kinerja dapat berlangsung seperti yang diharapkan dan tercapainya kinerja tinggi (Sinambela, 2016:503):

a) Tujuan kinerja

Kinerja merupakan pengolahan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan adalah tentang arah secara umum, sifatnya luas, tanpa batas waktu, dan tidak berkaitan dengan prestasi tertentu dalam jangka waktu tertentu. Tujuan merupakan sebuah inspirasi, sedangkan kinerja merupakan tanggung jawab setiap individu terhadap pekerjaan, membantu mendefinisikan harapan kinerja, mengusahakan kerangka kerja

bagi supervisor. Tujuan kinerja adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi.

b) Sasaran kinerja

Sasaran kinerja merupakan suatu pernyataan secara spesifik yang menjelaskan hasil yang harus dicapai, kapan, dan oleh siapa. Sifatnya dapat dihitung, prestasi yang dapat diamati, dan dapat diukur.

3) **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut (Afandi, 2016:71), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan terdiri dari:

- a) Kemampuan, kepribadian dan minat kerja
- b) Kejelasan dan penerimaan atau kejelasan peran seseorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya
- c) Tingkat motivasi pekerja yaitu daya energy yang mendorong mengarahkan dan mempertahankan perilaku

4) **Penilaian Kinerja Karyawan**

Pada prinsipnya penilaian kinerja adalah merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Penilaian kinerja intinya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah karyawan bisa berkinerja sama atau lebih efektif

pada masa yang akan datang, sehingga karyawan, organisasi dan masyarakat memperoleh manfaat.

5) **Karakteristik Kinerja Karyawan**

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut:

- 1) Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- 2) Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
- 3) Memiliki tujuan yang realistis.
- 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.

6) **Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut (Edison, 2017: 193), indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada empat indikator, yaitu:

- a) Target, merupakan indikator terhadap pemenuhan jumlah barang, pekerjaan, atau jumlah uang yang dihasilkan.
- b) Kualitas, yaitu hasil yang dicapai, dan ini adalah elemen penting, karena kualitas merupakan kekuatan dalam mempertahankan kepuasan pelanggan.
- c) Waktu Penyelesaian, penyelesaian yang tepat waktu dan atau penyerahan pekerjaan menjadi pasti.
- d) Taat asas, yaitu hasil kerja harus dilakukan dengan cara yang benar, tranfaran dan dapat dipertanggung jawabkan.

2.1.3 Kompetensi

1) **Pengertian Kompetensi**

Keberadaan manusia dalam organisasi memiliki porsi yang sangat vital. Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas orang-orang yang bekerja di dalamnya. Perubahan lingkungan yang begitu cepat menuntut kemampuan mereka dalam menangkap fenomena perubahan tersebut, menganalisis dampaknya terhadap organisasi dan menyiapkan langkah-langkah guna menghadapi kondisi tersebut.

Menurut Priansa (2018:254), mengatakan bahwa kompetensi adalah kapasitas pegawai atas atribut pekerjaan yang diembannya, yang merupakan kumpulan dari kemampuan, keterampilan, kematangan, pengalaman, keefektifan, keefisienan, dan kesuksesan dalam mengemban tanggung jawab pekerjaan. Menurut Wibowo (2017:110) menyatakan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Menurut Sudarmanto (2016:47) mendefinisikan kompetensi sebagai pengetahuan keahlian, kemampuan, atau karakteristik pribadi individu yang mempengaruhi secara langsung kinerja pekerjaan.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas maka yang dimaksud dengan kompetensi menggambarkan dasar pengetahuan dan standar kinerja yang dipersyaratkan agar berhasil menyelesaikan suatu pekerjaan atau memegang suatu jabatan.

2) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Menurut Zwell (2016:213) kompetensi seseorang dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain:

- a) Keyakinan dan nilai-nilai

Perilaku seseorang sangat dipengaruhi oleh keyakinannya terhadap dirinya sendiri dan orang lain. Bila orang percaya akan kemampuannya dalam melakukan sesuatu, maka hal tersebut akan bisa dikerjakan dengan lebih mudah.

b) Karakteristik kepribadian

Kepribadian bukanlah sesuatu yang tidak dapat dirubah, kepribadian seseorang akan mempengaruhi cara-cara orang tersebut dalam menyelesaikan permasalahan dalam kehidupan ini, dan hal ini akan membuat orang tersebut lebih kompeten. Seseorang akan berespons serta beradaptasi dengan lingkungan dan kekuatan sekitarnya, yang akan menambah kompetensi seseorang.

c) Motivasi

Motivasi adalah dorongan yang membuat seseorang mampu untuk melakukan sesuatu. Daya dorong yang lebih bersifat psikologis membuat bertambahnya kekuatan fisik, sehingga akan mempermudah dalam aktivitas kerja, yang menambah tingkat kompetensi seseorang.

d) Isu emosional

Kondisi emosional seseorang akan berpengaruh dalam setiap penampilannya, termasuk dalam penampilan kerjanya. Rasa percaya diri membuat orang akan dapat melakukan suatu pekerjaan dengan lebih baik, begitu juga sebaliknya, gangguan emosional seperti rasa takut dan malu juga bisa menurunkan *performance*/penampilan kerja seseorang, sehingga kompetensinya akan menurun.

e) Kemampuan intelektual

Kompetensi dipengaruhi oleh pemikiran intelektual, kognitif, analitis dan kemampuan konseptual. Tingkat intelektual dipengaruhi oleh pengalaman, proses pembelajaran yang udah tentu pula kemampuan intelektual seseorang akan meningkatkan kompetensinya.

f) Budaya organisasi

Budaya organisasi berpengaruh pada kompetensi seseorang dalam berbagai kegiatan, karena budaya organisasi mempengaruhi kinerja, hubungan antar pegawai, motivasi kerja dan kesemuanya itu akan berpengaruh pada kompetensi orang tersebut.

3) Manfaat Kompetensi

Menurut Sudarmanto (2016:49), manfaat kompetensi juga dapat dilihat dari beberapa sisi berikut.

- a) Adanya kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan pendidikan dan pelatihan berdasarkan standar yang ada.
- b) Kompetensi yang ada sekarang dan manfaatnya akan dapat memberikan nilai tambah pada pembelajaran dan pertumbuhan.
- c) Meningkatnya keterampilan dan *marketability* sebagai karyawan.
- d) Kejelasan relevansi pembelajaran sebelumnya, kemampuan untuk mentransfer keterampilan, nilai, dari kualifikasi yang diakui dan potensi pengembangan karier.
- e) Pilihan perubahan karier yang lebih jelas, untuk berubah pada jabatan baru, seseorang dapat membandingkan kompetensi mereka sekarang dengan kompetensi yang diperlukan untuk jabatan baru.
- f) Penempatan sasaran sebagai sarana pengembangan karier.

- g) Penilaian kinerja yang lebih obyektif dan umpan balik berbasis standar kompetensi yang ditentukan dengan jelas

4) Indikator Kompetensi

Menurut Manullang (2016:182) indikator kompetensi adalah sebagai berikut:

- a) Pengalaman, adalah suatu dasar/acuan seorang karyawan dapat menempatkan diri secara tepat kondisi, berani mengambil risiko, mampu menghadapi tantangan dengan penuh tanggung jawab serta mampu berkomunikasi dengan baik terhadap berbagai pihak untuk tetap menjaga produktivitas, kinerja dan menghasilkan individu yang kompeten dalam bidangnya
- b) Pendidikan, adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan guna mencapai tujuan. Upaya ini dilakukan untuk memperbaiki kontribusi produktif para karyawan dan mengembangkan sumber daya manusia menghadapi segala kemungkinan yang terjadi akibat perubahan lingkungan
- c) Pengetahuan (*knowledge*) adalah pengetahuan atau informasi seseorang dalam bidang spesipik tertentu
- d) Ketrampilan (*skills*) adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas fisik tertentu atau tugas mental tertentu

2.1.4 Disiplin Kerja

1) Pengertian disiplin kerja

Menurut (Ganyang, 2018:143) disiplin adalah Suatu kondisi di mana karyawan menerima, dan melaksanakan berbagai peraturan yang ada, baik yang

dinyatakan secara kongkrit maupun kebiasaan yang sudah menjadi budaya, dan berhubungan dengan pelaksanaan tugas, wewenang, tanggung jawab terhadap perusahaan. (Afandi, 2016:1), berpendapat bahwa disiplin kerja adalah suatu tata tertib atau peraturan yang dibuat oleh manajemen organisasi, disahkan oleh dewan komisaris atau pemilik modal, disepakati oleh serikat pekerja dan diketahui oleh Dinas Tenaga Kerja seterusnya orang-orang yang tergabung dalam organisasi tunduk pada tata tertib yang ada dengan rasa senang hati, sehingga tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, keteraturan, dan ketertiban. Menurut (Sutrisno, 2016:86), mengatakan disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati 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.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, maka disiplin kerja dapat dikatakan sebagai kesadaran dan kesediaan karyawan mentaati semua tata tertib atau peraturan serta norma-norma sosial yang berlaku yang dibuat oleh manajemen.

2) Fungsi Disiplin Kerja

Disiplin kerja sangat dibutuhkan oleh setiap pegawai. Disiplin menjadi persyaratan bagi pembentukan sikap, perilaku, dan tata kehidupan berdisiplin yang akan membuat para pegawai mendapat kemudahan dalam bekerja, dengan begitu akan menciptakan suasana kerja yang kondusif dan mendukung usaha pencapaian tujuan. Menurut (Afandi, 2016:3), adapun fungsi disiplin antara lain:

- a) Menata kehidupan bersama dalam suatu organisasi

- b) Membangun dan melatih kepribadian yang baik
- c) Pemaksaan untuk mengikuti peraturan organisasi
- d) Sanksi atau hukuman bagi yang melanggar disiplin.

3) Prinsip-prinsip Disiplin Kerja

Menurut (Afandi, 2016:5), untuk mengkondisikan karyawan perusahaan agar senantiasa bersikap disiplin, maka terdapat beberapa prinsip pendisiplinan sebagai berikut

- a) Pendisiplinan dilakukan secara pribadi
- b) Pendisiplinan harus bersifat membangun
- c) Pendisiplinan haruslah dilakukan oleh atasan langsung dengan segera.
- d) Keadilan dalam pendisiplinan sangat diperlukan
- e) Pimpinan hendaknya tidak seharusnya memberikan pendisiplinan pada waktu bawahan sedang absen.

4) Bentuk disiplin kerja

Menurut (Afandi, 2016:7), terdapat dua jenis bentuk disiplin kerja yaitu disiplin preventif dan disiplin korektif.

- a) Disiplin preventif

Disiplin preventif adalah disiplin pencegahan agar terhindar dari pelanggaran peraturan organisasi, yang ditujukan untuk mendorong pegawai agar berdisiplin diri dengan mentaati dan mengikuti berbagai standard an peraturan yang telah ditetapkan. Untuk efektifnya disiplin preventif ini, manajer perlu memperhatikan hal-hal berikut:

- (1) Penyelarasan pegawai dengan pekerjaannya melalui seleksi, pengujian dan prosedur-prosedur penempatan yang efektif.

- (2) Mengorientasikan pegawai secara benar pada pekerjaan dan memberikan pelatihan yang diperlukan.
- (3) Menjelaskan perilaku pegawai yang tepat.
- (4) Memberikan umpan balik yang positif dan konstruktif kepada para pegawai tentang kinerja.
- (5) Mengondisikan para pegawai dapat mengutarakan masalah-masalah mereka pada manajemen melalui teknik-teknik seperti kebijakan pintu terbuka.

b) Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah disiplin yang dimaksudkan untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan yang berlaku dan memperbaikinya untuk masa yang akan datang dan mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku dalam perusahaan.

c) Disiplin Progresif

Disiplin progresif merupakan pemberian hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran berulang. Tujuannya adalah memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengambil tindakan korektif sebelum hukuman-hukuman yang lebih serius.

5) Pendekatan disiplin kerja

Menurut (Afandi, 2016:8), terdapat tiga bentuk pendekatan disiplin kerja, yaitu disiplin modern, disiplin dengan tradisi, dan disiplin bertujuan.

a) Disiplin modern

Pendekatan disiplin modern yaitu mempertemukan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru diluar hukuman. Pendekatan ini beramsumsi: (1)

Disiplin modern merupakan suatu cara menghindarkan bentuk hukuman secara fisik. (2) Melindungi tuduhan yang benar untuk diteruskan pada proses hukum yang berlaku. (3) Keputusan-keputusan yang semuanya terhadap kesalahan atau prasangka harus diperbaiki dengan mengandalkan proses penyuluhan dengan mendapatkan fakta-faktanya. (4) Melakukan protes terhadap keputusan yang berat sebelah pihak terhadap kasus disiplin.

b) Pendekatan disiplin dengan tradisi

Yaitu pendekatan disiplin dengan cara memberi hukuman. Pendekatan ini berasumsi: (1) Disiplin dilakukan oleh atasan kepada bawahan, dan tidak pernah ada peninjauan kembali bila telah diputuskan. (2) Disiplin adalah hukuman untuk pelanggaran, pelaksanaan harus disesuaikan dengan tingkat pelanggarannya. (3) Pengaruh hukuman untuk memberikan pelajaran kepada pelanggar maupun kepada pegawai lainnya. (4) Peningkatan perbuatan pelanggaran diperlukan hukuman yang lebih keras. (5) Pemberian hukuman terhadap pegawai yang melanggar kedua kalinya harus diberi hukuman yang lebih berat.

c) Pendekatan disiplin bertujuan

Yaitu apabila diterapkan dengan harapan bukan hanya pemberian hukuman, melainkan lebih bersifat pembinaan. Untuk itu asumsi pendekatan ini adalah: (1) Disiplin kerja harus dapat diterima dan dipahami oleh semua pegawai. (2) Disiplin bukanlah suatu hukuman, tetapi merupakan pembentukan perilaku. (3) Disiplin ditujukan untuk

perubahan perilaku yang lebih baik. (4) Disiplin pegawai bertujuan agar pegawai bertanggung jawab terhadap perbuatannya.

6) Indikator disiplin kerja

Menurut (Afandi, 2016:10), indikator disiplin kerja adalah sebagai berikut:

- a) Masuk kerja tepat waktu, yaitu ketepatan waktu karyawan saat masuk kerja yang sesuai dengan yang ditemukan oleh perusahaan.
- b) Penggunaan waktu secara efektif, yaitu menggunakan waktu kerja secara maksimal
- c) Tidak pernah mangkir/tidak kerja, yaitu kesediaan karyawan untuk selalu hadir setiap hari kerja
- d) Mematuhi semua peraturan organisasi atau perusahaan, kesediaan karyawan untuk mematuhi segala peraturan yang ada di perusahaan.
- e) Target pekerjaan, yaitu kesediaan karyawan untuk bisa menyelesaikan semua pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

2.1.5 Motivasi

1) Pengertian Motivasi

Menurut Samsudin (2010: 281) menyatakan bahwa motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Hasibuan (2010: 143), motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai.

Berdasarkan uraian pendapat dari para ahli diatas, dapat dinyatakan bahwa motivasi adalah dorongan atau perangsang yang membuat seseorang melakukan

pekerjaan yang diinginkannya dengan rela tanpa merasa terpaksa sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat berjalan dengan baik atau menghasilkan sesuatu yang memuaskan.

2) Faktor-faktor Motivasi

Menurut Sunyoto (2013: 13-17) faktor-faktor motivasi ada tujuh yaitu:

- a) Promosi adalah kemajuan seorang karyawan 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 karyawan 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 karyawan 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 karyawan. 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 karyawan merupakan timbal balik atas kompensasi yang diterimanya. Pihak perusahaan memberikan apa yang diharapkan oleh para karyawan, namun di sisi lain para karyawan 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 karyawan dalam suatu pekerjaan merupakan suatu kewajiban oleh perusahaan. Karena pengakuan tersebut merupakan salah satu kompensasi yang harus diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang memang mempunyai suatu keahlian tertentu dan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik pula. Hal ini akan dapat mendorong para karyawan yang mempunyai kelebihan di bidangnya untuk berprestasi lebih baik lagi.
- g) Keberhasilan dalam bekerja dapat memotivasi para karyawan untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Dengan keberhasilan tersebut setidaknya dapat memberikan rasa bangga dalam perasaan karyawan bahwa mereka telah mampu mempertanggung jawabkan apa yang menjadi tugas mereka.

3) Langkah-langkah Motivasi

Dalam memotivasi bawahan, ada beberapa petunjuk atau langkah langkah yang perlu diperhatikan oleh setiap pemimpin. Adapun langkah langkah tersebut menurut Sunyoto (2013: 17), adalah sebagai berikut:

- a) Pemimpin harus tahu apa yang dilakukan bawahan.
- b) Pemimpin harus berorientasi kepada kerangka acuan orang.
- c) Tiap orang berbeda-beda di dalam memuaskan kebutuhan.
- d) Setiap pemimpin harus memberikan contoh yang baik bagi para karyawan.
- e) Pemimpin mampu mempergunakan keahlian dalam berbagai bentuk.
- f) Pemimpin harus berbuat dan berlaku realistis.

4) Tujuan Motivasi

Adapun tujuan motivasi menurut Sunyoto (2013: 17-18) adalah sebagai berikut:

- a) Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan.
- b) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- c) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- d) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan.
- e) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.
- f) Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- g) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- h) Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan.
- i) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- j) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.

5) Jenis-jenis Motivasi

Ada dua jenis motivasi menurut Hasibuan (2013: 150) adalah sebagai berikut:

- a) Motivasi positif, motivasi positif maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat

kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

- b) Motivasi negatif, motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

6) Indikator Motivasi

Indikator motivasi menurut Menurut Hasibuan (2013):

- a) Kebutuhan rasa aman dan keselamatan

Ditunjukkan dengan fasilitas keamanan dan keselamatan kerja yang diantaranya seperti adanya jaminan social tenaga kerja, dana pension, tunjangan kesehatan, asuransi kecelakaan, dan perlengkapan keselamatan lainnya.

- b) Kebutuhan sosial

Ditunjukkan dengan: melakukan interaksi dengan orang lain yang diantaranya dengan menjalin hubungan kerja yang harmonis, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.

- c) Kebutuhan fisik

Ditunjukkan dengan: pemberian gaji yang layak kepada pegawai, pemberian bonus, uang makan, uang transport, fasilitas perumahan dan lain sebagainya.

- d) Kebutuhan penghargaan

Ditunjukkan dengan: pengakuan dan penghargaan berdasarkan kemampuannya, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai karyawan lain dan pimpinan terhadap motivasi kerja.

2.1.6. Hubungan Antar Variabel

1) Hubungan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Priansa (2018:254), mengatakan bahwa kompetensi adalah kapasitas pegawai atas atribut pekerjaan yang diembannya, yang merupakan kumpulan dari kemampuan, keterampilan, kematangan, pengalaman, keefektifan, keefisienan, dan kesuksesan dalam mengemban tanggung jawab pekerjaan. Menurut Wibowo (2017:110) menyebutkan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi menjelaskan apa yang dilakukan orang di tempat kerja pada berbagai tingkatan dan memperinci standar masing-masing tingkatan, mengidentifikasi karakteristik, pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan oleh individual yang menjalankan tugas dan tanggung jawab secara efektif sehingga mencapai standar kualitas profesional dalam bekerja.

2) Hubungan Disiplin kerja terhadap Kinerja karyawan

Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan (Sutrisno, 2016:86). Disiplin sangat penting untuk pertumbuhan organisasi, terutama digunakan untuk memotivasi pegawai agar mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan

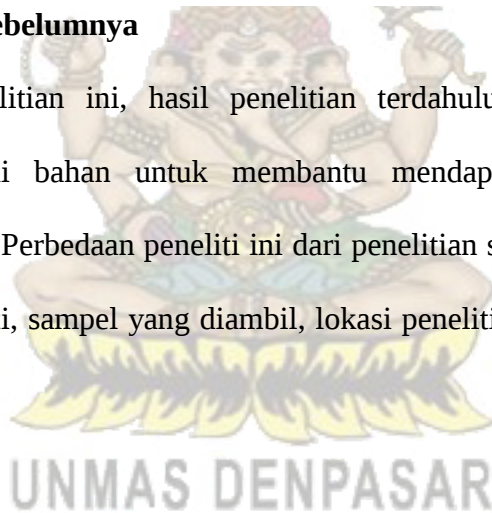
maupun secara kelompok. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya

3) Hubungan Motivasi dengan kinerja Karyawan

Hubungan MoZulindra dan Ajimat (2019) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut hasil penelitian yang dilakukan Manikottama (2019) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini perlu disadari oleh manajemen guna menjaga serta terus meningkatkan motivasi dalam bekerja.

2.2 Penelitian sebelumnya

Dalam penelitian ini, hasil penelitian terdahulu yang berbentuk tabel digunakan sebagai bahan untuk membantu mendapatkan gambaran dalam kerangka berpikir. Perbedaan peneliti ini dari penelitian sebelumnya terletak pada obyek yang diteliti, sampel yang diambil, lokasi penelitian dan teknik penentuan sampel.



Tabel 2. 1
Penelitian Sebelumnya

No	Nama dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Metoda Analisis	Hasil Penelitian
1	Arifianto, (2016).	Kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Analisis Regresi Linier Berganda	Bahwa kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Arifin, (2018) Wijoyo,	Kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Analisis Regresi Linier Berganda	bahwa kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3	Nurhaeni, (2015)	Kompetensi berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Analisis Regresi Linier Berganda	bahwa kompetensi berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
4	Indrayani, (2016)	Kompetensi berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Analisis Regresi Linier Berganda	bahwa kompetensi berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

No	Nama dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Metoda Analisis	Hasil Penelitian
1	Dwianto. (2018)	Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Astanaanyar Bandung	Analisis Regresi Linier Berganda	1. Kepemimpinan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Pegawai 2. Disiplin Kerja Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Pegawai
2	Kiki Cahaya Setiawan. (2015)	Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Level Pelaksana Di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang	Analisis Regresi Linier Berganda	1. Kepemimpinan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan 2. Disiplin Kerja Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan
3	Asta Wiyana (2016)	Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP PGRI 6 Kedawung Sragen	Analisis Regresi Linier Berganda	1. Kepemimpinan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan 2. Lingkungan Kerja Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan 3. Kompetensi Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan 4. Disiplin Kerja Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan
4	Samsul Arifin, Rahayu (2017)	Pengaruh Kedisiplinan, Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Analisis Regresi Linier Berganda	1. Kedisiplinan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan 2. Kompetensi Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan 3. Motivasi Kerja Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan

No	Nama dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian		Hasil Penelitian
1	Giyono (2019)	Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Toko Abc Karanganyar		Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, kompensasi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. disiplin kerja mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Widyadari (2018)	Pengaruh Kedisiplinan, Motivasi Dan Kompetensi Guru Terhadap Kinerja Guru Pada SMK NUSA DUA TOYA ANYAR	Analisis Regresi Linier Berganda	1. Kedisiplinan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Guru 2. Motivasi Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Guru 3. Kompetensi Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Guru
3	Andreas (2018)	Pengaruh Kedisiplinan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Perkreditan Rakyat SARANA ARTHA KERTOSONO	Analisis Regresi Linier Berganda	1. Kedisiplinan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan
4	Pratama, dkk. (2019)	Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Kurnia Jaya Bersama)”	Analisis Regresi Linier Berganda	penelitian ini menunjukan secara parsial menunjukan bahwa variabel Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja karyawan. Artinya, semakin tinggi motivasi kerja, maka kinerja karyawan menjadi semakin tinggi.

5	Arisanti (2019)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pegadaian (Persero) Cabang Nganjuk		Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan disiplin kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Nganjuk.
6	Anwar & Darmawati (2019)	Pengaruh Motivasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mutiara di Kecamatan Mappedeceng”.		Hasil penelitian bahwa secara simultan ke dua variabel yang diteliti yaitu motivasi dan komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Motivasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dengan besaran nilai thitung = 0,169 pada taraf nyata ($p = 0,868 > \alpha = 0,05$) atau thitung ($0,169 < t_{tabel} (2,179)$)