

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 Pengertian Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu bagian penting dalam suatu perusahaan. Oleh sebab itu, perusahaan perlu mengelola dan mendayagunakan sumber daya manusia dengan baik agar tujuan perusahaan tercapai. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah penerapan secara tepat dan efektif dalam proses rekrutmen, pendayagunaan, pengembangan, dan pemeliharaan personil yang dimiliki sebuah organisasi secara efektif untuk mencapai tingkat pendayagunaan SDM yang optimal oleh organisasi tersebut dalam mencapai tujuan tujuannya [8]. Menurut pendapat lainnya mengungkapkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu strategi dan menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning*, *organizing*, *leading*, dan *controlling* dalam setiap aktivitas/fungsi operasional sumber daya manusia [9].

Dari pengertian diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan sumber daya manusia sebagai sumber daya atau asset yang utama melalui penerapan fungsi manajemen maupun fungsi operasional sehingga tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik.

##### 2.1.2 Fungsi Manajerial dan Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam menjalankan pekerjaan seharusnya perusahaan harus memperhatikan fungsi manajerial dan operasional manajemen sumber daya manusia, karena fungsi manajerial dan operasional manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

1. Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi [8]:

a. Perencanaan

Pada tahap awal fungsi manajemen sumber daya manusia adalah melaksanakan perencanaan mengenai sumber daya manusia (pekerja/karyawan). Merencanakan tenaga kerja yang dibutuhkan atau karyawan perlu diperhatikan agar sesuai dengan spesialisasi yang diperlukan oleh perusahaan. Perencanaan sumber daya manusia juga diperlukan supaya proses pencapaian tujuan perusahaan dilaksanakan secara efektif dan efisien.

### b. Pengorganisasian

Setelah dilakukan perencanaan akan sumber daya manusia pada perusahaan, langkah selanjutnya adalah dilaksanakan pengorganisasian. Fungsi manajemen sumber daya manusia ini dilakukan dengan merencanakan susunan dari berbagai posisi dalam organisasi/perusahaan seperti jabatan, personalian dan berbagai faktor-faktor lainnya agar tercipta sinergisitas dalam organisasi/perusahaan.

### c. Pengarahan

Pengarahan terhadap karyawan dilakukan dengan tujuan agar semua karyawan mau bekerja sama dalam proses penapaian tujuan organisasi/perusahaan bersamaan dengan tujuan tiap karyawan.

### d. Pengendalian

Aktivitas untuk mengontrol atau mengawasi tiap kinerja dari setiap karyawan maupun manajer untuk tetap berjalan pada kebijakan perusahaan pada pencapaian tujuan. Kegiatan pengendalian memiliki tujuan untuk meminimalisir terjadinya penyimpangan.

## 2. Fungsi Operasional

### a. Pengadaan

Proses pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk memperoleh sumber daya manusia berupa karyawan yang sesuai dengan klasifikasi yang diperlukan oleh perusahaan.

### b. Pengembangan

Pengembangan adalah proses untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan teoritis, teknis, membuat konsep serta sikap pekerja dengan program pendidikan dan pelatihan yang diadakan oleh perusahaan.

### c. Kompensasi

Kompensasi merupakan kompensasi atas jasa bagi karyawan yang berprestasi. Balas jasa dapat berupa bonus, kenaikan gaji maupun promosi jabatan. Fungsi manajemen sumber daya manusia yang satu ini dapat dijadikan motivasi untuk menaikkan kinerja karyawan

### d. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan fungsi yang sangat penting dalam fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia. Pengintegrasian adalah kegiatan untuk

menyatukan kepentingan dari individu-individu tiap karyawan dan sumber daya manusia di perusahaan yang lain dengan kepentingan perusahaan. Lebih jauh kepentingan/tujuan perusahaan dijadikan kepentingan bersama bagi tiap individu di dalam perusahaan.

e. Pemeliharaan

Proses pemeliharaan merupakan aktivitas dalam rangka peningkatan dan pemeliharaan keadaan fisik, mental dan kelayakan pekerja supaya mereka nyaman bekerja sama dalam jangka waktu yang lama dalam pencapaian tujuan organisasi.

f. Kedisiplinan

Proses pendisiplinan melalui berbagai kebijakan yang diterapkan perusahaan menjadi hal yang cukup signifikan pada proses fungsi manajemen sumber daya manusia pada organisasi maupaun perusahaan. Kegiatan ini dilaksanakan untuk mengefektifkan proses meraih tujuan.

g. Pemberhentian

Pemberhentian atau lebih dikenal dengan pemutusan hubungan kerja (PHK) terhadap karyawan diperlukan jika karyawan sudah tidak memenuhi ketentuan yang diberlakukan perusahaan [8].

## 2.2 Kinerja Karyawan

Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan terdapat pada salah satu aset penting yang terdapat dalam perusahaan yaitu karyawan. Oleh sebab itu penting bagi perusahaan untuk memperhatikan dan mengontrol kinerja karyawannya. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika [8]. Pendapat lain menyebutkan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan [10]. Kinerja karyawan adalah kemampuan karyawan dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya [11].

Dari pengertian diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan di dalam perusahaan baik secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dengan etika dan moral untuk mencapai tujuan perusahaan.

### 2.2.1 Faktor Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Adapun faktor faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut [12]:

#### 1. Kemampuan.

Secara psikologis kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

#### 2. Motivasi.

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

#### 3. Dukungan yang diterima.

Dukungan terhadap karyawan dalam bekerja merupakan salah satu pemberian semangat untuk karyawan agar bekerja lebih baik.

#### 4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan.

Keberadaan pekerjaan karyawan perlu mendapatkan perhatian yang baik agar karyawan merasa pekerjaannya dapat memberikan dampak yang besar dan positif untuk perusahaan.

#### 5. Hubungan dengan organisasi.

Hubungan bawahan dengan pimpinan atau sebaliknya atau hubungan sesama rekan kerja yang baik akan membuat karyawan bekerja lebih optimal.

### 2.2.2 Membangun Kinerja Karyawan

Kinerja dapat dioptimalkan melalui penetapan diskripsi jabatan yang jelas dan terukur bagi setiap karyawan, sehingga mereka mengerti apa fungsi dan tanggung jawabnya. Dalam hal ini, deskripsi jabatan yang baik akan dapat menjadi landasan untuk setidaknya 7 hal sebagai berikut [8]:

1. Penentuan gaji.

Hasil deskripsi jabatan akan berfungsi menjadi dasar untuk perbandingan pekerjaan dalam suatu organisasi dan dapat dijadikan sebagai acuan pemberian gaji yang adil bagi pegawai dan sebagai data pembanding dalam persaingan dalam organisasi.

2. Seleksi pegawai.

Deskripsi jabatan sangat dibutuhkan dalam penerimaan penerimaan, seleksi, dan penempatan pegawai. Selain itu, juga merupakan sumber untuk pengembangan spesifikasi pekerjaan yang dapat menjelaskan tingkat kualifikasi yang dimiliki oleh seorang pelamar dalam jabatan tertentu.

3. Orientasi.

Deskripsi jabatan dapat mengenalkan tugas pekerjaan yang baru kepada pegawai dengan cepat dan efisien.

4. Penilaian kinerja.

Deskripsi jabatan menunjukkan perbandingan bagaimana seorang pegawai memenuhi tugasnya dan bagaimana tugas itu seharusnya dipenuhi.

5. Pelatihan dan pengembangan.

Deskripsi jabatan akan memberikan analisis akurat mengenai pelatihan yang diberikan dan perkembangan untuk membantu pengembangan karier.

6. Uraian dan perencanaan organisasi.

Perkembangan awal dari deskripsi jabatan menunjukkan di mana kelebihan dan kekurangan dalam pertanggungjawaban. Dalam hal ini, deskripsi jabatan akan menyeimbangkan tugas dan tanggung jawab.

7. Uraian tanggung jawab.

Deskripsi jabatan akan membantu individu untuk memahami berbagai tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

### 2.2.3 Indikator Kinerja

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan terdiri dari 6 kriteria yaitu [13]:

1. Kualitas.

Seberapa jauh atau baik proses atau hasil menjalankan aktivitas mendekati kesempurnaan, ditinjau dari kesesuaian dengan cara ideal menjalankan suatu kegiatan atau memenuhi tujuan yang dikehendaki oleh suatu aktivitas.

2. Kuantitas.

Jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam nilai dolar atau rupiah, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang telah diselesaikan.

3. Ketepatan waktu.

Seberapa jauh atau baik sebuah aktivitas diselesaikan, atau hasil yang diproduksi, pada waktu yang paling awal yang dikehendaki dari sudut pandang, koordinasi dengan output yang lain atau memaksimalkan waktu yang ada untuk kegiatan-kegiatan lain.

4. Efektivitas.

Seberapa jauh atau baik sumber daya dimaksimalkan dalam pengertian memperoleh keuntungan tertinggi atau pengurangan dalam kerugian dari masing-masing unit atau contoh penggunaan sumber daya.

5. Kebutuhan untuk supervisi.

Seberapa jauh atau baik seorang karyawan dapat melaksanakan fungsi kerja tanpa harus meminta bantuan pengawasan atau memerlukan intervensi pengawasan untuk mencegah hasil yang merugikan.

6. Dampak interpersonal.

Seberapa jauh atau baik karyawan meningkatkan harga diri, itikad baik, dan kerjasama antar sesama karyawan dan bawahan.

### 2.3 Disiplin Kerja

Dalam perusahaan karyawan selain diharapkan mampu, cakap, dan terampil dalam bekerja namun juga hendaknya berkemauan dan mempunyai kesungguhan untuk bekerja efektif dan efisien. Namun, kemampuan dan kecakapan akan kurang berarti jika tidak diikuti oleh moral kerja dan kedisiplinan karyawan dalam perusahaan. Oleh karena itu, salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dalam mencapai tujuan perusahaan adalah kedisiplinan. Kedisiplinan adalah tingkat kepatuhan dan ketaatan aturan yang berlaku serta bersedia menerima sanksi atau hukuman jika melanggar aturan yang telah ditetapkan [14]. Disiplin Kerja adalah kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur, tekun secara terus-menerus, dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan berlaku dengan tidak melanggar aturan yang sudah ditetapkan [8]. Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar bersedia mengubah

perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan karyawan agar menaati semua peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan [3].

Dari pengertian diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan oleh manajer agar karyawan mau berkerja secara tekun, teratur, dan patuh terhadap aturan yang berlaku serta bersedia menerima hukuman ketika melanggar peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

### **2.3.1 Tujuan Disiplin Kerja**

Secara umum tujuan disiplin kerja adalah demi keberlangsungan perusahaan sesuai dengan motif organisasi bagi yang bersangkutan baik hari ini maupun hari esok. Secara khusus tujuan disiplin kerja [8]:

1. Untuk para karyawan menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan, serta kebijakan perusahaan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta melaksanakan perintah manajemen.
2. Karyawan dapat melaksanakan pekerjaan sebaik baiknya, serta mampu memberikan servis yang maksimum pada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
3. Karyawan dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya.
4. Karyawan dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan.
5. Karyawan mampu memperoleh tingkat produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

### **2.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja**

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi disiplin kerja [15]:

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi.

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi perusahaan. Bila ia menerima kompensasi yang memadai, mereka akan dapat bekerja tenang dan tekun, serta selalu berusaha bekerja dengan baik.

2. Ada tidaknya keteladanan pemimpin dalam perusahaan.

Keteladanan pimpinan sangat penting, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang telah ditetapkan. Para karyawan akan meniru yang dilihatnya setiap hari apapun yang dibuat pimpinannya. Oleh sebab itu, bila seorang pimpinan menginginkan tegaknya disiplin dalam perusahaan, maka ia harus lebih dahulu mempraktikkan supaya dapat diikuti dengan baik oleh para karyawan lainnya.

3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan.

Pembinaan disiplin tidak dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin ditegakkan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi. Para karyawan akan melaksanakan disiplin jika ada aturan yang jelas dan diinformasikan kepada mereka. Jika aturan disiplin hanya menurut selera pimpinan saja atau berlaku untuk orang tertentu saja jangan diharapkan bahwa karyawan akan mematuhi aturan tersebut.

4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan.

Jika ada 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 terlindungi dan dalam dirinya akan berusaha untuk tidak melakukan pelanggaran yang serupa. Dalam kondisi demikian, maka semua karyawan akan berusaha untuk menghindari melakukan pelanggaran. Jika pimpinan tidak berani mengambil keputusan meskipun telah terjadi adanya pelanggaran, maka akan berpengaruh terhadap suasana kerja dalam perusahaan.

5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan.

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan diperlukan pengawasan yang akan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan



dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Namun sudah menjadi tabiat manusia bahwa mereka selalu ingin bebas tanpa terikat atau di ikat oleh peraturan apa pun juga. Dengan adanya pengawasan maka sedikit banyak karyawan akan terbiasa melakukan disiplin kerja.

6. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawannya.

Karyawan tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri. Keluhan dan kesulitan mereka ingin didengar dan diberikan jalan keluarnya. Pimpinan yang berhasil memberi perhatian kepada para karyawan akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik, karena dia berpengaruh pada prestasi, semangat kerja, dan moral kerja karyawan.

7. Diciptakan kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

Kebiasaan ini antara lain saling menghormati di lingkungan kerja, memberikan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sehingga karyawan merasa bangga dengan pujian tersebut, mengikutsertakan karyawan dalam pertemuan atau acara yang diadakan oleh pihak perusahaan, dan memberi pemberitahuan kepada sesama rekan kerja maupun bawahan dengan menginformasikan ke mana dan untuk urusan apa.

### 2.3.3 Indikator Disiplin Kerja

Indikator disiplin dapat didefinisikan sebagai penilai kedisiplinan karyawan dalam bekerja. Umumnya disiplin kerja dapat terlihat apabila karyawan datang ke kantor teratur dan tepat waktu, berpakaian dengan rapi, menggunakan perlengkapan kantor dengan hati-hati, dan mampu menghasilkan jumlah dan kualitas pekerjaan yang memuaskan dengan mengikuti cara kerja yang telah ditentukan perusahaan.

Berikut beberapa indikator dalam disiplin kerja [8]:

1. Kehadiran.

Hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan, dan biasanya karyawan yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja.

2. Ketaatan pada peraturan kerja.

Karyawan yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.

3. Ketaatan pada standar kerja.

Hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diberikan kepadanya.

4. Tingkat kewaspadaan tinggi.

Karyawan memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja, serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien.

5. Bekerja Etis.

Beberapa karyawan mungkin melakukan tindakan yang tidak sopan ke pelanggan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. Hal ini merupakan salah satu bentuk tindakan indisipliner sehingga bekerja etis sebagai salah satu wujud dari disiplin kerja karyawan.

#### 2.4 Motivasi Kerja

Setiap perusahaan tentu ingin mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut, peranan karyawan yang terlibat di dalamnya sangat penting. Untuk menggerakkan karyawan agar sesuai dengan dikehendaki perusahaan maka haruslah dipenuhi motivasi karyawan yang bekerja di dalam perusahaan tersebut. Motivasi merupakan keadaan dalam diri pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan [16]. Motivasi membicarakan tentang bagaimana cara mendorong semangat kerja seseorang agar mau bekerja secara optimal sesuai dengan kemampuan dan keahliannya untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi adalah suatu dorongan baik dari orang lain maupun diri sendiri untuk mengerjakan suatu pekerjaan dengan sadar dan semangat untuk mencapai target tertentu [17]. Motivasi adalah dorongan dari dalam diri manusia untuk bertindak atau berperilaku. Pengertian motivasi tidak terlepas dari kebutuhan dan keinginan. Kebutuhan adalah suatu potensi dalam diri manusia yang perlu ditanggapi atau direspon sedangkan keinginan adalah sesuatu tambahan atas kebutuhan yang diharapkan dapat dipenuhi sehingga manusia merasa lebih puas [18].

Dengan demikian, dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah daya penggerak baik dari dalam diri maupun luar diri karyawan dan yang mendorong karyawan untuk melakukan aktivitas untuk tujuan perusahaan dan guna

memenuhi kebutuhan maupun keinginan karyawan. Motivasi penting karena motivasi merupakan hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias untuk mencapai hasil yang optimal.

#### **2.4.1 Tujuan dan Manfaat Motivasi**

Pemberian motivasi kerja kepada karyawan pastinya mempunyai tujuan. Tujuan tersebut antara lain meningkatkan semangat kerja karyawan dan produktivitas serta efisiensi, dengan begitu kinerja karyawan akan semakin meningkat. Tujuan Motivasi sebagai berikut [19]:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Meningkatkan kedisiplinan perusahaan.
4. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas dan kestabilan karyawan.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
9. Meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugasnya.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

#### **2.4.2 Bentuk-bentuk Motivasi**

Berikut ini terdapat bentuk-bentuk motivasi yang sering dilakukan suatu organisasi atau perusahaan yaitu:

1. Kompensasi bentuk uang.

Salah satu bentuk yang sering diberikan kepada karyawan adalah berupa kompensasi. Kompensasi yang diberikan kepada karyawan biasanya berwujud uang. Kompensasi bentuk uang merupakan bentuk motivasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan agar mau bekerja lebih baik lagi dan meningkatkan kinerjanya. Sumber uang merupakan dorongan kerja yang efektif karena uang sangat diperlukan untuk kelangsungan hidup. Uang merupakan kebutuhan yang paling fundamental dan paling kuat di antara naluri-naluri biologis lain, sehingga bukan merupakan hal yang luar biasa jika kompensasi berupa uang sebagai dorongan paling efektif. Kompensasi dapat berupa gaji, upah, tunjangan, insentif, bonus, dan hal lain yang ditemukan oleh karyawan.

## 2. Pengarahan dan pengendalian.

Pengarahan maksudnya untuk menentukan pekerjaan bagi karyawan mengenai apa yang harus mereka kerjakan dan apa yang tidak dikerjakan. Sedangkan pengendalian dimaksudkan untuk menentukan bahwa karyawan harus mengerjakan hal hal yang dimaksudkan agar tujuan perusahaan tercapai.

## 3. Penetapan pola kerja yang efektif.

Pada umumnya, reaksi dari kebosanan kerja akan menghambat produktivitas kerja. Manajemen menyadari bahwa masalahnya bersumber pada cara pengaturan pekerjaan, mereka menanggapi dengan berbagai teknik, beberapa diantaranya efektif dan yang lain kurang efektif. Teknik ini antara lain:

- a. Memperkaya pekerjaan, yaitu penyesuaian tuntutan pekerjaan dengan kemampuan karyawan.
- b. Manajemen partisipatif, yaitu penggunaan berbagai cara untuk melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan (*decision making*) yang mempengaruhi pekerjaan mereka.
- c. Mengalihkan perhatian para karyawan dari pekerjaan yang membosankan kepada instrumen (alat) waktu luang untuk istirahat atau sarana lain yang lebih fantastis.

## 4. Kebajikan.

Kebajikan dapat didefinisikan sebagai suatu tindakan yang diambil dengan sengaja oleh manajemen untuk mempengaruhi sikap atau perasaan para karyawan. Dengan kata lain, kebajikan adalah usaha untuk membuat karyawan bahagia [20]

### 2.4.3 Teori Motivasi Kerja

Terdapat beberapa teori terkenal yang menjelaskan motivasi dari perspektif kebutuhan, yaitu teori hierarki kebutuhan (*hierarchy of needs*) Abraham Maslow, teori ERG Clayton Alderfer, teori tiga kebutuhan Atkinson dan McClelland, dan teori dua faktor (*two-factor theory*) dari Frederich Herzberg [21].

#### 1. Teori kebutuhan Maslow.

Teori ini diperkenalkan oleh seorang psikolog Abraham Maslow, menyatakan

Bahwa karyawan yang termotivasi untuk berperilaku dalam pekerjaannya untuk memenuhi kebutuhannya yang terdiri dari lima tingkatan kebutuhan. Kelima tingkatan kebutuhan itu, sebagai berikut:

a. Kebutuhan fisik (*physical needs*).

Berdasarkan hierarki kebutuhan dari Maslow, kebutuhan paling dasar dari manusia yang akan memotivasi mereka untuk bekerja adalah kebutuhan fisik.

b. Kebutuhan keamanan (*safety and security needs*).

Setelah kebutuhan fisik terpenuhi, menurut Maslow, kebutuhan selanjutnya yang harus dipenuhi adalah kebutuhan akan keamanan. Kebutuhan akan keamanan ini bukan sekedar untuk merasa aman dari berbagai gangguan fisik maupun mental, akan tetapi juga perasaan aman akan ketidakpastian di masa yang akan datang. Oleh karena itu, di antara contoh akan kebutuhan ini adalah rencana pasca pension dari pekerjaan, tunjangan di hari tua, dan lain sebagainya.

c. Kebutuhan sosial (*social/belongingness needs*).

Setelah kebutuhan fisik dan keamanan terpenuhi, kebutuhan selanjutnya yang akan memotivasi karyawan adalah kebutuhan untuk berinteraksi dan diterima oleh lingkungan sosial. Perusahaan dapat memenuhi kebutuhan ini melalui penciptaan kondisi yang memungkinkan para karyawan untuk berinteraksi satu sama lain dalam pekerjaannya secara lebih fleksibel dan terbuka.

d. Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*).

Kebutuhan ini dapat berupa penghargaan dari lingkungan sekitar, dari atasan, maupun adanya kejelasan atas penghargaan bagi karyawan yang berprestasi. Perusahaan dapat memenuhi kebutuhan ini dengan menerapkan sistem pemberian penghargaan yang jelas bagi setiap karyawan, kemudian juga dengan menciptakan budaya organisasi yang menghargai setiap upaya yang dilakukan oleh karyawan.

e. Kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization needs*).

Kebutuhan ini menyangkut kebutuhan untuk menempatkan diri individu dalam lingkungan dan untuk pengembangan diri. Kebutuhan ini dapat berupa adanya tuntutan untuk pengembangan karir yang jelas, pekerjaan yang menantang dan lain lain. Perusahaan dapat memenuhi kebutuhan ini melalui

pemberian promosi bagi karyawan yang menunjukkan prestasi atau melalui pelibatan sesering mungkin karyawan dalam berbagai proyek atau kegiatan yang memiliki tantangan.

Maslow menyatakan bahwa kelima kebutuhan tersebut berlaku secara hirarkis, artinya pemenuhannya berawal dari tingkatan yang paling bawah, yaitu kebutuhan fisik, hingga tingkatan yang paling tinggi, yaitu kebutuhan aktualisasi diri. Kebutuhan yang hirarkinya lebih tinggi cenderung tidak akan memotivasi tenaga kerja sekiranya kebutuhan pada hirarki yang lebih bawah belum terpenuhi.

## 2. Teori ERG dari Clayton Alderfer.

ERG merupakan singkatan dari *Existence*, *Relatedness*, dan *Growth*. Teori ini diperkenalkan oleh Clayton Alderfer. Pada dasarnya Alderfer setuju dengan Maslow bahwa kebutuhan manusia atau individu yang mendorong seseorang untuk termotivasi dalam melakukan sesuatu yang bersifat hirarkis atau memiliki tingkatan, namun Alderfer memiliki 2 perbedaan dibandingkan dengan Maslow [21]:

- a. Perbedaan pertama adalah bahwa Alderfer hanya membagi tingkatan kebutuhan manusia menjadi kebutuhan *Existence*, atau kebutuhan mendasar manusia untuk bertahan hidup (seperti kebutuhan fisik dan keamanan dari Maslow), kebutuhan *Relatedness*, atau kebutuhan untuk melakukan berinteraksi dengan sesama, dan kebutuhan *Growth*, atau kebutuhan untuk menyalurkan kreativitas dan bersikap produktif. Dapat dikatakan, teori kebutuhan ERG dari Alderfer merupakan versi lain dari tingkatan kebutuhannya Abraham Maslow.
- b. Perbedaan kedua adalah bahwa Alderfer cenderung berpandangan bahwa kebutuhan seseorang, sekalipun bersifat hirarkis, akan tetapi bersifat tidak tetap, artinya jika kebutuhan seseorang telah mencapai suatu kebutuhan *relatedness* setelah sebelumnya kebutuhan *existence*-nya terpenuhi, maka ada kemungkinan bahwa seseorang tersebut akan membutuhkan kembali kebutuhan *existence*-nya. Demikian pula kebutuhan *Growth* telah tercapai tidak berarti bahwa orang tersebut tidak akan membutuhkan kembali kebutuhan *relatedness* dan *growth*-nya. Ini yang dimaksud dengan sifat tidak tetapnya tingkatan kebutuhan dari teori ERG ini. Berbeda dengan tingkatan kebutuhan Maslow. Maslow cenderung berpandangan bahwa sekiranya

kebutuhan di tingkatan yang atas, katakanlah kebutuhan sosial muncul, maka kebutuhan yang secara hierarkis berada di bawahnya, yaitu kebutuhan fisik dan keamanan cenderung tidak akan lagi karena telah terpenuhi. Namun demikian, perkembangan mengenai kedua jenis teori ini terus menerus menjadi bahan kajian dalam berbagai penelitian ilmiah, sehingga sangat mungkin kedua jenis teori ini mengalami berbagai koreksi dan penyempurnaan.

### 3. Tiga kebutuhan dari Atkinson dan McClelland.

Selain Malow dan Alderfer, terdapat pemikir lainnya yang memperkenalkan teori kebutuhan adalah John W. Atkinson. Atkinson menyatakan bahwa terdapat tiga jenis kebutuhan manusia yang mendorong seseorang untuk termotivasi dalam berperilaku dan melakukan sesuatu. Ketiga kebutuhan tersebut adalah kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*), kebutuhan untuk melakukan interaksi secara sosial atau berafiliasi (*need for affiliation*), dan kebutuhan untuk meraih prestasi (*need for achievement*) [21].

#### a. Kebutuhan untuk berprestasi.

Teori tiga kebutuhan ini selanjutnya dikembangkan dan dipopulerkan oleh David McClelland. Menurut Mc Clelland seseorang yang memiliki kebutuhan untuk berprestasi tinggi memiliki karakteristik sebagai orang yang menyukai pekerjaan yang menantang, beresiko, serta menyukai adanya tanggapan atas pekerjaannya yang dilakukannya. Sebaliknya, seseorang yang memiliki kebutuhan untuk berprestasi yang rendah cenderung memiliki karakteristik sebaliknya. Selanjutnya Mc Clelland menemukan indikasi bahwa kebutuhan untuk berprestasi memiliki korelasi yang erat dengan pencapaian kinerja, artinya sebuah organisasi yang memiliki karyawan yang memiliki kebutuhan untuk berprestasi tinggi, maka akan memiliki kinerja yang tinggi, begitu juga sebaliknya.

#### b. Kebutuhan untuk berafiliasi.

Mc Clelland menyatakan bahwa seseorang dapat melakukan komunikasi dan interaksi yang lebih cepat dan hemat melalui kemajuan teknologi seperti telepon serta berbagai alat telekomunikasi lainnya seperti *teleconferencing*, kebutuhan akan berinteraksi sosial tetap menjadi sesuatu yang tidak bisa

dihilangkan, artinya seseorang tetap memiliki kebutuhan akan interaksi sosial.

c. Kebutuhan akan kekuasaan.

McClelland memandang bahwa kebutuhan ini terkait dengan tingkatan dari seseorang dalam melakukan control atas situasi dan lingkungan yang dihadapinya. Hal ini terkait dengan apa yang dinamakan sebagai kesuksesan dan kegagalan bagi seseorang. Kekhawatiran akan kegagalan bagi seseorang mungkin dapat menjadi dorongan motivasi untuk sukses, sebaliknya bagi yang lain, kekhawatiran terhadap kesuksesan mungkin merupakan dorongan motivasi baginya.

#### 4. Teori dua faktor dari Herzberg.

Teori ini dibangun Herzberg berdasarkan penelitian empirisnya terhadap 200 orang insinyur dan akuntan sekitar 1950-an. Hasil dari penelitiannya menunjukkan bahwa seseorang cenderung akan termotivasi atau tidak, didorong oleh dua jenis faktor yang terdapat dalam lingkungan pekerjaan. Kedua faktor tersebut adalah faktor yang mendorong kepa keputusan dalam pekerjaan (*satisfiers* atau *motivating factors*), serta faktor yang akan mendorong kepada ketidakpuasan dalam pekerjaan (*dissatisfiers* atau *hygiene factors*) [21].

a. Motivating factors.

Faktor pendorong kepada kepuasan dalam pekerjaan (*motivating factors*) adalah berbagai kebutuhan yang terdapat dalam seseorang yang menuntut untuk terpenuhi sehingga jika terpenuhi akan mendorong tercapainya kepuasan seseorang dalam pekerjaannya. Yang termasuk ke dalam faktor ini adalah kesempatan untuk berprestasi (*achievement*), adanya pengakuan dari lingkungan pekerjaan (*recognition*), adanya kesempatan untuk bertanggung jawab (*responsibility*), serta adanya kesempatan untuk berkembang dan mengembangkan diri (*advancement* dan *growth*). Jika apa yang diharapkan ini ternyata terpenuhi dalam lingkungan pekerjaannya, maka seseorang akan termotivasi dengan baik untuk selalu menunjukkan kinerja yang terbaik dalam setiap pekerjaan yang dilakukan.

b. Hygiene factors.



Faktor pendorong kepada ketidakpuasan dalam pekerjaan (*hygiene factors*) adalah kebutuhan yang terdapat dalam seseorang akan kondisi dari lingkungan pekerjaannya, yang jika kebutuhan akan kondisi lingkungan yang diinginkannya tidak terpenuhi, maka dirinya akan mengalami ketidakpuasan dalam lingkungan pekerjaannya. Yang termasuk ke dalam faktor ini adalah kebutuhan akan kebijakan dan administrasi perusahaan yang jelas dan adil (*company policy and administration*), adanya supervisi (*relationship with supervision*), kondisi pekerjaan yang kondusif (*working condition*), gaji atau upah yang layak (*salary*), hubungan yang baik antarpekerja (*relationship with peers*), adanya penghargaan terhadap kehidupan pribadi (*personal life*), hubungan yang serasi dengan bawahan (*relationship with subordinates*), adanya kejelasan status pekerjaan (*job status*) dan masa depan dari pekerjaan yang dijalani (*job safety*). Jika keseluruhan kebutuhan akan lingkungan pekerjaan ini tidak terpenuhi atau tidak sesuai dengan apa yang diharapkan, maka seseorang akan cenderung tidak termotivasi dalam melakukan pekerjaan dan akan menunjukkan kinerja yang buruk.

#### 2.4.4 Indikator Motivasi

Motivasi kerja seseorang akan tampak dalam beberapa indikator. Beberapa indikator motivasi kerja yaitu:

##### 1. Kebutuhan Fisiologis.

Kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan makan, kebutuhan minum, kebutuhan perlindungan fisik, kebutuhan bernafas. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini pemimpin perlu memberikan gaji atau upah yang layak kepada karyawan/pekerja.

##### 2. Kebutuhan rasa aman.

Kebutuhan rasa aman adalah kebutuhan perlindungan dari ancaman bahaya dari lingkungan kerja, Dalam hubungan kebutuhan ini, pimpinan perlu memberikan tunjangan kesehatan, asuransi kecelakaan, perumahan, dan dana pensiun.

##### 3. Kebutuhan sosial atau rasa memiliki.

Kebutuhan sosial atau rasa memiliki yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok unit kerja. Berafiliasi, berinteraksi, serta dicintai dan mencintai. Dalam hubungan kebutuhan ini, pimpinan perlu menerima eksistensi/keberadaan

karyawan/pekerja sebagai anggota kelompok kerja, melakukan interaksi kerja yang baik, dan hubungan kerja yang harmonis.

4. **Kebutuhan harga diri.**

Kebutuhan harga diri adalah kebutuhan untuk dihargai, dihormati, oleh orang lain dalam hubungan kebutuhan ini, pimpinan tidak boleh sewenang-wenang memperlakukan karyawan/pekerja karena mereka perlu dihormati dan diberi penghargaan terhadap prestasi kerjanya.

5. **Kebutuhan aktualisasi.**

Kebutuhan aktualisasi adalah untuk mengembangkan diri dari potensi, mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian, kritik dan berprestasi. Dalam hubungannya dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu memberikan kesempatan kepada karyawan bawahan agar mereka dapat mengaktualisasikan diri secara baik dan wajar pada perusahaan [21].

## **2.5 Kecerdasan Emosional**

Setiap perusahaan berusaha untuk mencapai tujuan perusahaan. Akan tetapi, untuk mencapai target tersebut memerlukan kontribusi dari karyawan. Karyawan yang memiliki keterampilan mengelola diri sendiri merupakan keterampilan mengenai kecerdasan emosional. Kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk menyadari emosi diri sendiri dan emosi orang lain dan kemudian menggunakan pengetahuan itu untuk mengelola emosi sehingga dapat mendorong keberhasilan bukan penyebab hambatan [22]. Kecerdasan emosional karyawan perlu digali dan dikembangkan agar mampu memberikan dampak positif terhadap kinerja dan membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang dalam memonitor perasaan dan emosinya (baik pada diri sendiri maupun orang lain), serta mampu membedakan dua hal tersebut untuk kemudian menggunakan informasi itu dalam membimbing pikiran dan tindakannya [23].

Dengan demikian, dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk mengenali emosi diri sendiri dan orang lain yang berguna untuk membimbing dalam melakukan pekerjaan/aktivitas agar dapat mencapai tujuan bukan hambatan.

### 2.5.1 Dimensi Kecerdasan Emosional

Ada beberapa dimensi dalam kecerdasan emosional yaitu sebagai berikut:

1. *Self Awareness* (kesadaran diri).  
Kemampuan membaca perasaan diri sendiri dan mengetahui dampak dari penggunaan perasaan emosi ketika mengambil keputusan.
2. *Self Management* (manajemen diri).  
Kemampuan mengatur perasaan dan hasrat diri dan dapat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan.
3. *Social Awareness* (kesadaran sosial).  
Kemampuan untuk merasakan, mengerti, dan bereaksi terhadap perasaan orang lain sewaktu memahami jaringan sosial di sekitar kita.
4. *Relationship Management* (manajemen hubungan).  
Kemampuan untuk menginspirasi, mempengaruhi, dan memajukan orang lain pada saat menangani konflik [23].

### 2.5.2 Indikator Kecerdasan Emosional

Empat dimensi kecerdasan emosional dapat dibagi menjadi 20 indikator yaitu:

1. *Self Awareness* (kesadaran diri). Terbagi dalam tiga indikator, yaitu:
  - a. *Emotional Self Awareness* (kesadaran emosional diri), yaitu seseorang dapat mengenal perasaannya sendiri yang sedang terjadi, mengetahui alasan perasaan itu timbul, dan mengetahui bagaimana perasaannya itu dapat mempengaruhi tindakannya
  - b. *Accurate Self Assessment* (penaksiran diri yang akurat), yaitu sadar akan kemampuan dan keterbatasan diri, selalu mencari saran dan belajar dari kesalahan sendiri, serta tahu bagaimana harus memperbaikinya dan kapan harus bekerja dengan kemampuan yang saling melengkapi.
  - c. *Self Confidence* (percaya diri), yaitu percaya diri atas kemampuannya dalam bertindak dan mengambil keputusan.
2. *Self Management* (manajemen diri)
  - a. *Self Control* (pengaturan diri), yaitu tidak terpengaruh dengan situasi yang membuat stress atau jika harus berhubungan dengan orang-orang yang tidak disukai dan tidak berkeinginan untuk berbuat jahat kepada mereka.

- b. *Trustworthiness* (kepercayaan), yaitu membiarkan orang lain tahu tentang prinsip dan nilai-nilai diri kita, kemauan dan perasaan kita (memberi kepercayaan kepada orang lain), serta bersikap selaras selalu dengan mereka, tidak membeda-bedakan dalam bersikap.
  - c. *Conscientiousness* (tanggung jawab diri), yaitu selalu berhati-hati dan disiplin dalam melaksanakan tanggung jawabnya.
  - d. *Adaptability* (adaptasi), yaitu selalu terbuka pada hal baru dan bersedia meninggalkan asumsi-asumsi lama yang tidak bias dipakai lagi. Sikapnya dapat selalu tenang jika menghadapi situasi kekhawatiran dan ketidakpastian yang terjadi dan tetap dapat menampilkan kreativitas kerjanya dan memberikan ide barunya untuk mencapai suatu hasil.
  - e. *Achievement Orientation* (berorientasi pada kesuksesan), yaitu selalu berjuang dengan optimis untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Dapat menentukan reaksi seseorang di bawah kondisi-kondisi yang tidak menyenangkan. Sangat proaktif dan gigih, serta punya sikap optimis terhadap hal-hal yang menghambat dan melakukan atas dasar harapan untuk sukses.
  - f. *Initiative* (inisiatif), yaitu bersikap sebelum disuruh oleh suatu kejadian. Mengambil tindakan antisipasi untuk mencegah masalah timbul atau mengambil kesempatan sebelum diketahui oleh orang lain.
3. *Social Awareness* (kesadaran sosial). Terbagi dalam tiga indikator:
- a. *Empathy* (empati), yaitu dapat secara cerdas merasakan emosi orang lain, perhatian orang lain, dan kebutuhan orang lain. Dapat membaca perasaan orang lain dan dapat menangkap petunjuk-petunjuk nonverbal orang lain seperti intonasi suara dan ekspresi wajah.
  - b. *Service Orientation* (berorientasi pada pelayanan), yaitu mampu mengenal kebutuhan dan minat dari seseorang atau pelanggan dan memasangkannya dengan suatu produk atau jasa.
  - c. *Organization Awareness* (kesadaran organisasi), yaitu mampu membaca situasi secara objektif, tanpa memutar balikkan pemikiran dan asumsi orang lain, serta membiarkan mereka merespons secara efektif.

4. *Relationship Management* (manajemen hubungan). Terbagi menjadi delapan indikator yaitu:
- a. *Developing Others* (mengembangkan orang lain), yaitu dapat merasakan kebutuhan orang lain yang selalu berkembang dan membantu mereka dalam mencapainya.
  - b. *Influence* (mempengaruhi), yaitu dapat menangani dan mengatur perasaan orang lain. Dapat merasakan reaksi orang lain dan menemukan cara untuk meresponsnya untuk membentuk interaksi dengan sebaik-baiknya.
  - c. *Communication* (komunikasi), yaitu dapat menyampaikan informasi perasaan, berhubungan dengan hal-hal yang bersifat langsung, mendengarkan dengan baik dan mau berbagi informasi seutuhnya, serta memelihara komunikasi dan cepat menangkap berita buruk secepat berita baik.
  - d. *Conflict Management* (manajemen konflik), yaitu menempatkan masalah secara baik-baik saat bergejolak dan mengambil langkah untuk menenangkannya. Dalam hal ini, seseorang harus mampu menjadi pendengar yang baik dan mampu berempati dengan hal-hal yang penting untuk mengatasi orang-orang bermasalah dan situasi bermasalah, mendukung proses adu pendapat dan diskusi terbuka, serta dapat menciptakan situasi yang saling menguntungkan.
  - e. *Leadership* (kepemimpinan), yaitu dapat menginspirasi orang lain untuk bekerja sama demi tercapainya suatu tujuan. Mampu dan mahir membangkitkan semangat tinggi untuk visi dan misi yang sama, untuk maju bersama saat dibutuhkan, dapat membimbing kinerja orang lain saat diri sendiri sedang sibuk juga.
  - f. *Change Catalyst* (mau berubah), yaitu dapat mengenal kebutuhan akan perubahan, menyingkirkan hambatan yang terjadi, menentang status *quo*, dan mengikutsertakan orang dalam menemukan gagasan-gagasan baru.
  - g. *Building Bonds* (membangun hubungan), yaitu dapat menyeimbangkan pekerjaan pentingnya secara hati-hati, mendahului pekerjaa yang lebih disukai, membangun hubungan baik dengan orang di bawah kita.
  - h. *Teamwork dan Collaboration* (kerja sama tim dan kolaborasi), yaitu harus mampu bekerja sama dengan sesamanya dan mampu membagi perasaannya

(baik atau buruk), karena perasaan yang baik akan membawa kepada kinerjanya yang baik [23].

## 2.6 Penelitian Terdahulu

Sebelum penelitian ini dilakukan sudah ada yang meneliti tentang Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan. Hal tersebut akan di kemukakan sebagai berikut ini:

1. Dikki Mahrizal, melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Multi Kadera Sejati”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial variabel motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan secara simultan variabel disiplin dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan [7].
2. Haryati, Hadi Sunaryo, dan M. Khoirul ABS, melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kecerdasan Spiritual, dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kecerdasan emosional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang. Secara parsial kecerdasan spiritual berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Secara parsial motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru [24].
3. Nuri, Abdul Kodir Djaelani, dan Afi Rahmat Slamet, melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan PT Selecta Kota Wisata Batu)”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan variabel motivasi kerja, lingkungan kerja, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial variabel lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan [25].
4. Anis Ulifatul Jannah, Hadi Sunaryo, dan M. Khoirul ABS, melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Pada Bandung Super Model Sengkaling Kabupaten Malang)”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan

gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan [26].

5. Jahria Ismail, Hadi Sunaryo, dan M. Khoirul ABS, melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja, Pelatihan, dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Unit Desa Pakis Kabupaten Malang”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan motivasi kerja, pelatihan, dan kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Koperasi Unit Desa Pakis Kabupaten Malang. Secara parsial pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan [27].
6. Halomoan Sinaga, melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Disiplin, Motivasi, dan Kecerdasan Emosional Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Depot FP LPG Pertamina Tandem”. Hasil penelitian menunjukkan secara parsial disiplin berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Secara parsial motivasi berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Secara parsial kecerdasan Emosional berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan [28].
7. Hendra Kurniawan dan Arasy alimudin, melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Karyawan PT Garam (PERSERO)”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan kepuasan kerja, motivasi kerja, dan kedisiplinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial kedisiplinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kedisiplinan berpengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan [29].

8. Adnan Rajak, Nurlaila, dan Chintia Mumulati, melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kompensasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Maluku Utara”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan kecerdasan emosional, kompensasi, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan [30]

**Tabel 2. 1 Review Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
1.	Dikki Mahrizal (2019).	Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Multi Kadera Sejati.	X1 = Disiplin Kerja. X2 = Motivasi Kerja. Y = Kinerja Karyawan.	Secara parsial variabel disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial variabel motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara simultan variabel disiplin kerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2.	Haryati, Hadi Sunaryo, dan M. Khoirul ABS (2018).	Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kecerdasan Spiritual, dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang.	X1= Kecerdasan Emosional. X2= Kecerdasan Spiritual. X3= Motivasi Y=Kinerja Guru	Secara parsial kecerdasan emosional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Secara parsial kecerdasan spiritual berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Secara parsial motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.
3.	Nuri, Abdul Kodir Djaelani,	Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, dan Disiplin	X1= Motivasi Kerja. X2=	Secara simultan variabel motivasi kerja, lingkungan kerja, dan disiplin kerja



	dan Afi Rahmat Slamet (2019)	Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan PT Selecta Kota Wisata Batu).	Lingkungan Kerja. X3= Disiplin Kerja. Y= Kinerja Karyawan.	berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial variabel lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
4.	Anis Ulifatul Jannah, Hadi Sunaryo, dan M. Khoirul ABS (2019).	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Pada Bandung Super Model Sengkaling Kabupaten Malang).	X1= Gaya Kepemimpinan. X2= Motivasi Kerja. X3= Disiplin Kerja. Y= Kinerja Karyawan.	Secara simultan gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
5.	Jahria Ismail, Hadi Sunaryo, dan M. Khoirul ABS (2019)	Pengaruh Motivasi Kerja, Pelatihan, dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Unit Desa Pakis Kabupaten Malang.	X1= Motivasi Kerja. X2= Pelatihan. X3= Kecerdasan Emosional. Y= Kinerja Karyawan.	Secara simultan motivasi kerja, pelatihan, dan kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

				Secara parsial kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
6.	H. Sinaga (2016)	Pengaruh Disiplin, Motivasi, dan Kecerdasan Emosional Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Depot FP LPG.	X1 = Disiplin Kerja X2 = Motivasi Kerja X3 = Kecerdasan Emosional Y = Kinerja Karyawan	Disiplin berpengaruh secara parsial terhadap prestasi kerja karyawan. Motivasi berpengaruh secara parsial terhadap prestasi kerja karyawan. Kecerdasan Emosional berpengaruh secara parsial terhadap prestasi kerja karyawan.
7.	H. Kurniawan, dan A. Alimudin (2015)	Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Kedisiplinan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Garam.	X1= Kepuasan Kerja X2= Motivasi Kerja X3= Disiplin Kerja Y= Kinerja Karyawan	Secara simultankepuasan kerja, motivasi kerja, dan kedisiplinanberpengaruh signifikanterhadap kinerja karyawan.Secara parsial kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.Motivasi kerja secara parsial berpengaruhpositif signifikan terhadap kinerja karyawan. Kedisiplinan secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Kedisiplinan berpengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan

Lanjutan Tabel Review 2.1

8.	Adnan Rajak, Nurlaila, dan Chintia Mumulati (2019)	Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kompensasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Maluku Utara	X1=Kecerdasan Emosional X2= Kompensasi X3= Disiplin Kerja Y= Kinerja Karyawan.	Secara parsial Kecerdasan Emosional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan kecerdasan emosional, kompensasi, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
----	--	--	---	--

## 2.7 Kerangka Konseptual

Kerangka Konseptual adalah kerangka pemikiran dari tinjauan teori yang dapat menggambarkan keterkaitan antar variabel yang akan diteliti dan merupakan tuntutan bagi peneliti untuk memecahkan masalah dan merumuskan hipotesis. Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia mengubah suatu perilaku sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma norma sosial yang berlaku. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat disiplin kerja yang dimiliki oleh karyawan, maka semakin tinggi pula kesadaran dan kesediaan karyawan untuk mematuhi semua peraturan dan norma sosial yang berlaku di perusahaan, sehingga semakin baik kinerja karyawan [4].

Motivasi merupakan keadaan dalam diri pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu agar mencapai suatu tujuan [16]. Motivasi kerja adalah kemauan untuk memberikan upaya lebih untuk meraih tujuan organisasi yang disebabkan oleh kemauan untuk memuaskan kebutuhan individual. Motivasi kerja dapat menjadi pendorong karyawan untuk menjalankan

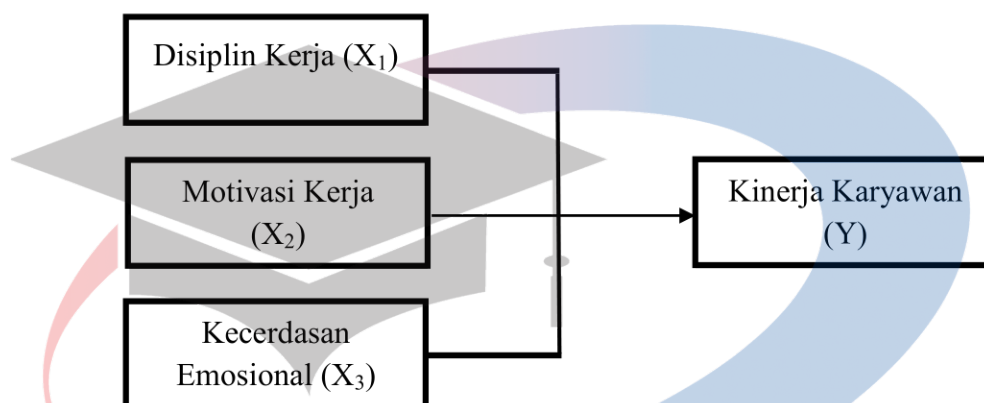
pekerjaan yang berguna untuk mendapatkan hasil yang baik. Karena diyakini bahwa dengan keberhasilan perusahaan mencapai tujuan dan targetnya, kepentingan-kepentingan pribadi karyawan tersebut juga akan tercakup. Oleh sebab itu, tidak heran jika karyawan mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya menghasilkan kinerja yang tinggi. Motivasi kerja yang tinggi akan menciptakan komitmen tentang tanggung jawab para karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya [29].

Kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk menyadari emosi diri sendiri dan emosi orang lain dan kemudian menggunakan pengetahuan itu untuk mengelola emosi sehingga dapat mendorong keberhasilan bukan penyebab hambatan. Kecerdasan emosional karyawan perlu digali agar mampu memberikan dampak positif terhadap kinerja serta memudahkan perusahaan untuk mencapai tujuannya [22]. Kecerdasan emosional merupakan kecakapan emosional yang meliputi kemampuan untuk mengendalikan diri sendiri, memiliki daya tahan ketika menghadapi rintangan, mampu mengendalikan impuls, tidak cepat merasa puas, mampu mengatur suasana hati, mampu berempati dan mampu mengelola kecemasan agar tidak mengganggu kemampuan berpikir. Karyawan yang memiliki kecerdasan emosional akan dapat mengendalikan atau mengontrol diri sendiri sehingga dapat memberi kinerja yang lebih baik [31].

Karyawan yang berdisiplin kerja adalah karyawan yang memiliki kemampuan dan kemauan untuk menaati peraturan yang berlaku dalam perusahaan. Sebagai contoh, karyawan yang tingkat kehadirannya bagus dan adanya ketaatan terhadap peraturan perusahaan akan menghasilkan kinerja yang baik. Motivasi seseorang berawal dari kebutuhan, keinginan, dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan atau tujuan. Hal ini menandakan seberapa kuat dorongan, usaha, intensitas, dan kesediaannya untuk berkorban demi tercapainya tujuan. Semakin kuat dorongan atau motivasi akan semakin tinggi kinerjanya dan begitu pula sebaliknya. Karyawan yang memiliki pengelolaan kecerdasan emosional yang baik ditandai dengan kemampuan mengenali emosi diri, mengelola emosi diri, memotivasi diri, mengenali emosi orang lain, serta mampu membina hubungan dengan orang lain sehingga mampu menghadapi permasalahan dan mampu berkontribusi secara baik dalam perusahaan serta memberikan kinerja yang baik untuk perusahaan. Karyawan yang memiliki disiplin kerja, motivasi kerja, dan kecerdasan emosional akan mampu

memberikan kinerja yang baik. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk selalu memperhatikan disiplin, motivasi, dan kecerdasan emosional semua karyawannya.

Berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan sebelumnya, maka peneliti membuat kerangka konseptual yang menunjukkan pengaruh antar variabel bebas (Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, dan Kecerdasan Emosional) terhadap variabel terikat (Kinerja Karyawan), yang dirumuskan dengan kerangka konseptual sebagai berikut:



**Gambar 2.1 : Kerangka Konseptual**

## 2.8 Pengembangan Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan:

### 2.8.1 Hubungan antara Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar bersedia mengubah perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan karyawan agar menaati semua peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Disiplin kerja diperlukan dalam suatu perusahaan agar karyawan tidak melakukan pelanggaran, penyimpangan, dan keteledoran terhadap aturan yang sudah ditetapkan. Bagi perusahaan, adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas sehingga memperoleh hasil yang maksimal. Bagi karyawan disiplin kerja akan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja karyawan juga bertambah. Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan [3].

H1 : Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Inferco.

### 2.8.2 Hubungan antara Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi merupakan dorongan karyawan atau sikap mental karyawan yang mengarah atau mendorong perilaku kearah pencapaian kebutuhan yang memberikan kepuasan [1]. Terdapat beberapa faktor yang menjadi motivasi karyawan untuk bekerja, salah satunya adalah untuk pemenuhan kebutuhan yang paling dasar yaitu kebutuhan fisik, sesuai dengan teori motivasi yang dikemukakan oleh Abraham Maslow tentang teori hierarki kebutuhan, bahwa individu atau karyawan akan termotivasi untuk berperilaku dalam pekerjaannya untuk memenuhi kebutuhannya yang terdiri dari lima tingkatan kebutuhan. Kelima tingkatan kebutuhan tersebut yaitu kebutuhan fisik, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, kebutuhan aktualisasi diri. Dari lima jenis kebutuhan tersebut terdapat kebutuhan yang paling mendasar yang menjadi salah satu alasan yang memotivasi individu atau karyawan untuk bekerja yaitu untuk pemenuhan kebutuhan fisik [21]. Kebutuhan fisik ini yaitu kebutuhan primer seperti kebutuhan sandang, pangan, dan papan. Kebutuhan ini dapat terpenuhi oleh karyawan apabila perusahaan memberikan gaji yang adil dan sesuai dengan ump (upah minimum provinsi). Karyawan yang telah mampu memenuhi kebutuhannya dipercaya dapat memotivasi dirinya untuk memberikan kinerja yang lebih baik dan bertanggung jawab dalam melakukan tugas yang diberikan oleh perusahaan. Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan [1].

H2 : Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Inferco.

### 2.8.3 Hubungan antara Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan

Kecerdasan emosional sebagai salah satu bentuk kecerdasan sosial yang meliputi kemampuan untuk memonitor perasaan dan emosi diri sendiri serta orang lain, merasakan perbedaannya dan menggunakan informasi ini sebagai tuntunan dalam berpikir dan mengambil tindakan. Pengendalian emosi adalah kemampuan untuk menahan diri dari dorongan dorongan emosi yang tak terkendali dari pandangan publik [32]. Dunia kerja erat kaitannya dengan kecerdasan intelektual (IQ) yang dimiliki oleh karyawan. Karyawan yang memiliki IQ tinggi diharapkan menghasilkan kinerja yang lebih baik dibandingkan yang memiliki IQ lebih rendah. Akan tetapi, disisi lain karyawan yang memiliki kecerdasan emosional (EQ) yang

baik disertai dengan kecerdasan intelektual (IQ) yang memadai akan bekerja lebih baik. Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan [25].

H3 : Kecerdasan Emosional berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Inferco.

#### **2.8.4 Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan**

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika [8]. Setiap perusahaan pasti menginginkan karyawannya memberikan kinerja yang baik guna menjamin tercapainya tujuan perusahaan. Terdapat berbagai macam faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, beberapa diantaranya yaitu disiplin kerja, motivasi kerja, dan kecerdasan emosional.

Disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan karyawan menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Dengan demikian, disiplin kerja merupakan suatu alat yang digunakan pimpinan untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah perilaku mereka mengikuti aturan yang telah ditetapkan perusahaan. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu perusahaan, artinya tanpa dukungan disiplin kerja karyawan yang baik, sulit bagi perusahaan untuk mewujudkan tujuannya [8].

Motivasi adalah dorongan dari dalam diri manusia untuk bertindak atau berperilaku. Pengertian motivasi tidak terlepas dari kebutuhan dan keinginan. Kebutuhan adalah suatu potensi dalam diri manusia yang perlu ditanggapi atau direspon, sedangkan keinginan adalah sesuatu tambahan atas kebutuhan yang diharapkan dapat dipenuhi sehingga manusia merasa lebih puas [18]. Motivasi kerja seseorang berawal dari kebutuhan, keinginan, dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan atau tujuan. Hal ini menandakan seberapa kuat dorongan, usaha, intensitas, dan kesediaannya untuk berkorban demi mencapai tujuannya. Semakin kuat dorongan atau motivasi kerja dan semangat akan semakin tinggi kinerjanya [26]. Karyawan yang termotivasi merupakan karyawan yang kebutuhannya telah terpenuhi baik secara intrinsik maupun ekstrinsik. Terpenuhinya

segala kebutuhan karyawan akan meredakan segala ketegangan-ketegangan dalam pencapaian kebutuhan tersebut dan selanjutnya akan memberikan rasa puas bagi karyawan serta mendorong karyawan secara sukarela untuk lebih tanggap terhadap kewajiban dan larangan pada saat bekerja sehingga akan memberikan dampak yang baik terhadap kinerja mereka.

Kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk menyadari emosi diri sendiri dan emosi orang lain dan kemudian menggunakan pengetahuan itu untuk mengelola emosi sehingga dapat mendorong keberhasilan bukan penyebab hambatan [22]. Kecerdasan emosional yang baik akan membuat seseorang mampu membuat berfikir jernih walaupun dalam keadaan tertekan, bertindak sesuai etika, berpegang pada prinsip dan memiliki dorongan prestasi. Kecerdasan emosional memiliki arti yang sederhana yaitu keterampilan menggunakan emosi secara efektif untuk mencapai sebuah tujuan dan mampu meraih kesuksesan ditempat kerja. *Intelligence Quotient* (IQ) menyumbang sekitar 20% bagi faktor yang menentukan kesuksesan hidup, sedangkan 80% lainnya dipengaruhi oleh kekuatan lain termasuk kecerdasan emosional. Dalam pernyataan tersebut, menunjukkan bahwa di dalam lingkungan kerja, aspek perilaku manusia mengambil peran yang penting. Sikap perilaku karyawan dalam melaksanakan tugas dan bagaimana cara menyikapi berbagai hal, kegiatan, atau masalah yang ada di kantor akan mempengaruhi kinerja karyawan [6].

H4 : Disiplin kerja, motivasi kerja, dan kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Inferco.