

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

###### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu perencanaan pengorganisasian, pengkordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi [2].

Manajemen Sumber Daya Manusia dapat didefinisikan pula sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal didalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai [2].

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah manajemen yang memfokuskan diri memaksimalkan kemampuan karyawan atau anggotanya melalui berbagai langkah strategis dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai/karyawan menuju pengoptimalan tujuan organisasi [13].

MSDM ini sendiri didefinisikan sebagai proses mengelola, memotivasi, dan membangun sumber daya manusia untuk dapat menunjang aktivitas organisasi secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan strategis organisasi [13].

Manajemen sumber daya manusia diciptakan untuk membentuk kultur perusahaan yang layak, dan memasukan program-program yang menggambarkan dan mendukung nilai-nilai pokok dari perusahaan tersebut dan memastikan keberhasilannya [14].

Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu proses yang dapat membantu suatu organisasi dalam menjalankan aktivitas organisasi secara efektif dan efisien.

###### **2.1.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan organisasi, termasuk perusahaan, menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam memanejemeni setiap sumber daya manusia

termasuk sumber daya manusia. Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan

karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing masing organisasi [1] .

Tujuan MSDM meliputi [1]:

1. Memberikan pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi segala kewajiban secara legal.
2. Mengimplementsikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implementasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan mampu manajer lini mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antarpekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dalam manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen sumber daya manusia.

### **2.1.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Ada 7 fungsi manajemen sumber daya manusia [15]:

#### **1. Perencanaan**

Perencanaan sumber daya manusia diartikan sebagai suatu aktivitas yang menelaah apa yang akan dilakukan oleh sumber daya manusia, bagaimana dilakukannya, dan kapan dilakukannya.

#### **2. Staffing**

Staffing adalah proses ketika organisasi memastikan bahwa jumlah pekerja dengan *skill* semestinya dalam pekerjaan yang benar, pada waktu yang benar, untuk mencapai tujuan organisasi. Staffing berarti melibatkan analisis kerja, perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi.

### 3. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia adalah fungsi manajemen sumber daya manusia yang utama yang terdiri tidak hanya pelatihan dan pengembangan, tetapi juga perencanaan karier individual dan aktivitas organisasi, pengembangan organisasi, dan penilaian kinerja, organisasi yang menekankan kebutuhan pelatihan dan pengembangan.

### 4. Kompensasi dan Benefit

Sistem kompensasi yang bijak memberi pegawai dengan *reward* yang memadai dan berkeadilan (*equitable*) bagi kontribusi mereka memenuhi tujuan organisasional.

### 5. Keamanan dan Kesehatan

Keamanan dan kesehatan meliputi perlindungan pegawai dari kecelakaan yang diakibatkan pelaksanaan pekerjaan. Kesehatan menunjuk pada kebebasan pegawai dari sakit fisik atau emosional.

### 6. Pegawai dan Realasi Kerja

Organisasi bisnis dituntut oleh hukum untuk mengakui serikat kerja dan tawar menawar dengan mereka secara jujur jika karyawan organisasi ingin serikat mempresentasikan mereka.

### 7. Riset Sumber Daya Manusia

Riset sumber daya manusia adalah kunci penting bagi mengembangkan angkatan kerja seproduktif dan sepuas mungkin.

## 2.1.2 Kinerja Karyawan

### 2.1.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya [2]. Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya [13].

Kinerja karyawan adalah prestasi yang diperoleh seseorang dalam melakukan tugas [16]. Pendapat lain menyebutkan kinerja adalah kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas. Kuantitas adalah hasil yang dapat dihitung sejauh mana seseorang dapat berhasil mencapai tujuan yang ditetapkan.

Kualitas adalah bagaimana mengenal banyaknya kesalahan yang dibuat, kedisiplinan dan ketepatan. Waktu kerja adalah mengenai jumlah absen yang dilakukan, keterlambatan dan lamanya masa kerja dalam tahun yang telah di jalani [17].

Kinerja adalah catatan mengenai akibat-akibat yang di hasilkan pada fungsi pekerjaan atau aktivitas selama periode tertentu yang berhubungan dengan tujuan organisasi. Kinerja seseorang merupakan gabungan dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat diukur dari akibat yang dihasilkan. Oleh karena itu, kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi [18].

Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan prestasi atau hasil kerja karyawan yang dilihat dari kualitas, kuantitas dan waktu kerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan serta kinerja merupakan faktor yang terpenting dalam perusahaan, karena kinerja sebagai penentu keberhasilan perusahaan dalam setiap organisasi.

#### **2.1.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) [2].

##### **1. Faktor Kemampuan (*ability*)**

Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencari pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man on the right place, the right man on the right job*).

##### **2. Faktor Motivasi (*motivation*)**

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

#### **2.1.2.3 Tujuan Kinerja**

Tujuan menyeluruh kinerja adalah untuk menumbuhkan suatu budaya dimana individu dan kelompok bertanggung jawab atas kelanjutan peningkatan proses bisnis



dan peningkatan keterampilan dan kontribusi mereka sendiri. Adapun tujuan diterapkan manajemen kinerja adalah untuk [19] :

1. mencapai peningkatan yang dapat diraih dalam kinerja organisasi.
2. bertindak sebagai pendorong perubahan dalam mengembangkan suatu budaya yang berorientasi kinerja.
3. memungkinkan individu mengembangkan kemampuan mereka menjadi lebih meningkat.
4. Mengembangkan hubungan yang konstruktif dan terbuka.
5. Memberikan suatu kerangka kerja bagi kesepakatan sasaran sebagaimana di ekspresikan dalam target dan standart kerja.
6. Memusatkan perhatian pada atribut dan kompetensi yang diperlukan agar bisa dilaksanakan secara efektif dan efisien.
7. Memberikan ukuran yang akurat dan objektif dalam kaitannya dengan target dan standar yang disepakati sehingga individu menerima umpan balik dari manajer tentang seberapa baik yang mereka lakukan.
8. Memberi kesempatan individu untuk mengungkapkan aspirasi dan perhatian mereka tentang pekerjaan mereka.
9. Membantu mempertahankan orang-orang yang mempunyai kualitas tinggi.
10. Mendukung misi jauh manajemen kualitas total.

#### **2.1.2.4 Indikator Kinerja**

Ada lima indikator untuk mengukur kinerja individu (karyawan), yaitu [20] :

- a. Kualitas, kualitas kerja diukur dari persepsi pimpinan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- b. Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan, biasanya dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c. Ketepatan Waktu, merupakan tingkat aktivitas diselesaikannya pekerjaan dalam waktu tertentu yang sudah ditetapkan sebagai standar pencapaian waktu penyelesaian pekerjaan.
- d. Efektivitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

- e. Kemandirian, merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya, komitmen kerja, merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi.

### **2.1.3 Disiplin Kerja**

#### **2.1.3.1 Pengertian Disiplin Kerja**

Disiplin adalah salah satu metode untuk memelihara keteraturan organisasi. Tujuan utama disiplin adalah untuk meningkatkan efisiensi semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energi. Selain itu, disiplin mencoba untuk mencegah kerusakan atau kehilangan harta benda, mesin, peralatan dan perlengkapan kerja yang disebabkan oleh ketidakhati-hatian, sendau gurau atau pencurian [1].

Disiplin adalah kepatuhan menaati peraturan dan ketentuan yang telah ditetapkan [21]. Disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi segala norma peraturan yang berlaku di organisasi [22].

Disiplin kerja dapat dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para karyawan. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Adapun bagi karyawan akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian, karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran serta dapat mengembangkan tenaga dan pikirannya semaksimal mungkin demi terwujudnya tujuan organisasi [1].

Secara keseluruhan dapat disimpulkan Disiplin Kerja adalah ketersediaan karyawan dalam menaati semua peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan agar menghasilkan suatu kinerja yang efektif dan efisien.

#### **2.1.3.2 Macam-Macam Bentuk Disiplin Kerja**

Ada 2 bentuk disiplin kerja, yaitu [2]:

##### **a. Disiplin Preventif**

Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh

perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri.

b. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyetujui suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan.

### 2.1.3.3 Faktor – Faktor yang mempengaruhi Disiplin

Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah [23] :

a. Besar Kecilnya Pemberian Kompensasi

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, jika karyawan merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi perusahaan. Karyawan yang menerima kompensasi memadai akan dapat bekerja tenang dan tekun, serta selalu berusaha bekerja dengan sebaik-baiknya. Karyawan yang merasa kompensasi yang diterimanya jauh dari memadai, maka akan berfikir dua kali dan berusaha untuk mencari tambahan penghasilan lain diluar, sehingga menyebabkan karyawan tersebut sering mangkir dan sering minta izin keluar.

b. Ada Tidaknya Pimpinan Dalam Perusahaan

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memerhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana pimpinan dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan ataupun disiplin yang diterapkan.

Pelaksanaan disiplin kerja harus memperhitungkan juga keadaan karyawan, karena pemimpin mengetahui bahwa dari waktu ke waktu para karyawan membawa masalah-masalah pribadi ke tempat kerja. Penerapan disiplin tanpa meninjau sebab akibat dan suatu pelanggaran terlebih dulu, akan menimbulkan hasil yang tidak menguntungkan.

### 2.1.3.4 Tujuan Disiplin Kerja

Tujuan khusus yang direncanakan dari pembinaan disiplin kerja adalah sebagai berikut [24].

1. Agar tenaga kerja menaati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan perusahaan yang berlaku.
2. Dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya.
3. Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya.
4. Dapat bertindak berperilaku sesuai dengan norma yang berlaku pada perusahaan.
5. Tenaga kerja mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

#### **2.1.3.5 Pengukuran Disiplin Kerja**

Mengenai adanya penataan dan serta perbaikan mengenai disiplin kerja karyawan, umumnya disiplin kerja juga dapat diukur dari [25] :

- a. Para karyawan datang ke kantor dengan tertib dan teratur  
Dengan datang ke kantor secara tertib dan teratur maka disiplin kerja dapat dikatakan baik.
- b. Berpakaian rapi di tempat kerja  
Berpakaian rapi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan. Karena dengan berpakaian rapi suasana tempat kerja akan terasa nyaman dan rasa percaya diri dalam bekerja akan tinggi.
- c. Menggunakan perlengkapan kantor dengan hati-hati  
Sikap hati-hati dapat menunjukkan bahwa seseorang memiliki disiplin kerja yang baik karena apabila dalam menggunakan perlengkapan kantor tidak secara hati-hati, maka akan terjadi kerusakan yang mengakibatkan kerugian.
- d. Mengikuti cara kerja yang ditentukan oleh organisasi  
Dengan mengikuti cara kerja yang ditentukan oleh organisasi maka dapat menunjukkan bahwa karyawan memiliki disiplin kerja yang baik, juga menunjukkan kepatuhan karyawan terhadap organisasi.
- e. Memiliki tanggung jawab  
Tanggung jawab sangat berpengaruh terhadap disiplin kerja, dengan adanya tanggung jawab terhadap tugasnya maka menunjukkan disiplin kerja karyawan tinggi.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu kekuatan yang selalu berkembang di tubuh para karyawan yang



membuat mereka dapat mematuhi keputusan dan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan.

### **2.1.3.6 Indikator-indikator Kedisiplinan**

Adapun indikator kedisiplinan yaitu sebagai berikut [26]:

#### 1. Mematuhi semua peraturan perusahaan

Dalam melaksanakan pekerjaannya pegawai diharuskan menaati semua peraturan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan dan pedoman kerja agar kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja dapat terbentuk.

#### 2. Penggunaan waktu secara efektif

Waktu bekerja yang diberikan perusahaan diharapkan dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya oleh individu untuk mengejar target yang diberikan perusahaan kepada individu dengan tidak terlalu banyak membuang waktu yang ada didalam standar pekerjaan perusahaan.

#### 3. Tanggung jawab dalam pekerjaan dan tugas

Tanggung jawab yang diberikan kepada individu apabila tidak sesuai dengan jangka waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan maka pegawai telah memiliki tingkat disiplin kerja yang tinggi

#### 4. Tingkat absensi

Salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan pegawai, semakin tinggi frekwensi kehadiran atau rendahnya tingkat kemangkiran pegawai tersebut telah memiliki tingkat disiplin kerja yang tinggi.

### **2.1.4 Budaya Organisasi**

#### **2.1.4.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya Organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai, keyakinan, asumsi-asumsi, atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Dalam budaya organisasi terjadi sosialisasi nilai-nilai dan menginternalisasi dalam diri para anggota, menjiwai orang perorang dalam organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi merupakan jiwa organisasi dan jiwa para anggota organisasi [16]. Defenisi lain bahwa kultur organisasi sebagai sekumpulan nilai dan norma hasil berbagi yang mengendalikan

interaksi anggota organisasi satu sama lain dengan orang diluar organisasi. Budaya organisasi dibangun dari kepercayaan yang dipegang teguh secara mendalam tentang bagaimana organisasi seharusnya dijalankan atau beroperasi [27].

Budaya Organisasi merupakan hasil proses melebur gaya budaya dan atau perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya kedalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu. Sedangkan kekuatan dari budaya organisasi itu sendiri sangat bergantung pada nilai-nilai konstruktif yang dibangun dan memengaruhi cara mereka bertindak. Bahkan budaya ini tidak hanya harus dipahami anggotanya, tapi juga harus diterima dan diperkenalkan pada saat rekrutmen, sehingga calon pegawai/karyawan menyadari bahwa ia akan memasuki suatu arena yang berbeda dengan segala tantangannya [13].

Budaya Organisasi adalah sebuah keyakinan, sikap dan nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam organisasi, dikemukakan dengan lebih sederhana, budaya adalah cara kita melakukan sesuatu disini. Pola nilai, norma, keyakinan, sikap dan asumsi ini mungkin tidak diungkapkan, tetapi akan membentuk cara orang berperilaku dan melakukan sesuatu [12].

Dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi merupakan suatu kebiasaan yang dianut oleh organisasi untuk membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya. Dan budaya yang telah ditetapkan wajib ditaati oleh semua karyawan yang bekerja dalam suatu organisasi tersebut. Serta suatu keyakinan, nilai dan sikap yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam organisasi yang mempengaruhi cara dalam melakukan pekerjaan dan cara pegawai berperilaku didalam organisasi.

#### **2.1.4.2 Fungsi Budaya Organisasi**

Adapun 5 fungsi Budaya Organisasi yang sangat penting untuk kemajuan organisasi, yaitu [28] :

1. Budaya berperan sebagai batas-batas penentu. Budaya menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
2. Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi.
3. Mempermudahkannya timbulnya komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan individual seseorang.

4. Meningkatkan stabilitas sistem social karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.
5. Sebagai mekanisme kontrol dan rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

#### 2.1.4.3 Karakteristik Budaya Organisasi

Berikut ini adalah beberapa karakteristik dari budaya yang juga bisa disebut sebagai elemen dasar dari konsep budaya [27] :

1. Budaya itu diciptakan (*culture is invented*), terdapat 3 sistem yang dapat menciptakan budaya, yaitu:
  - a. *Ideological*- sistem atau komponen mental yang terdiri dari ide, kepercayaan, nilai dan pertimbangan berdasarkan apa yang mereka inginkan.
  - b. *Technological system* seperti, keterampilan, keahlian, dan seni yang mampu menghasilkan barang-barang.
  - c. *Organitational system* seperti, sistem keluarga dan kelas sosial yang mungkin membentuk perilaku secara efektif.
2. Budaya dipelajari (*culture is learned*), untuk mengetahui bagaimana budaya suatu kelompok atau individu, maka kita dapat mengamatinya dari perilaku keseharian dalam kehidupannya. Ini berarti bahwa budaya itu sendiri dapat dilihat dan dinikmati, sehingga manajemen dalam hal ini dapat menyesuaikan program kerjanya dengan perilaku budaya yang ada.
3. Budaya secara sosial diturunkan (*culture is socially shared*), budaya merupakan kelompok perwujudan yang diturunkan secara manusiawi. Nilai-nilai dan kebiasaan yang dianut oleh zaman dahulu terus-menerus dianut oleh generasi berikutnya.
4. Budaya bersifat adaptif (*culture is adaptive*), budaya yang tidak memberikan manfaat (kepuasan) cenderung akan ditinggalkan dan mencoba menyesuaikan budaya yang baru untuk memberikan kepuasan.
5. Budaya memberikan petunjuk (*culture is prescriptive*), apa yang biasa dilakukan oleh kelompok tertentu akan memberi syarat bahwa itulah keinginan mereka yang akan memberikan kepuasan tersendiri.

#### 2.1.4.4 Indikator Budaya Organisasi

Indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut [17]:

- a. Inisiatif perorangan, yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemerdekaan yang dimiliki individu..
- b. Toleransi terhadap resiko, yaitu suatu tingkatan dimana pekerja didorong mengambil resiko, menjadi agresif dan inovatif.
- c. Pengawasan, yaitu jumlah aturan dan pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi para perilaku kerja.
- d. Dukungan Manajemen, yaitu tingkat dimana manajer mengusahakan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan pada bawahannya.
- e. Pola Komunikasi, yaitu satu tingkatan dimana komunikasi organisasi dibatasi pada kewenangan hierarki formal.

## 2.1.5 Motivasi

### 2.1.5.1 Pengertian Motivasi

Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan [16]. Motivasi merupakan serangkaian proses yang membangkitkan (*arouse*), mengarahkan (*direct*), dan menjaga (*maintain*) perilaku manusia menuju pada penapaian tujuan. Membangkitkan berkaitan dengan dorongan atau energi di belakang tindakan. Motivasi juga berkepentingan dengan pilihan yang dilakukan orang dan arah perilaku mereka. Sedang perilaku menjaga atau memelihara berapa lama orang akan terus berusaha untuk mencapai tujuan [17].

Motivasi adalah suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang karena setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Motif adalah keadaan kejiwaan yang mendorong, mengaktifkan, atau menggerakkan dan motif itulah yang mengarahkan dan menyalurkan perilaku, sikap, dan tindak tanduk seseorang yang selalu dikaitkan dengan pencapaian tujuan, baik tujuan organisasi maupun tujuan pribadi masing-masing anggota organisasi. Motivasi merupakan akibat dari interaksi seseorang dengan situasi tertentu yang dihadapinya [16].

Motivasi Intrinsik merupakan motivasi yang dapat dibangkitkan dalam diri seorang individu atau biasa disebut dengan motivasi internal. Sasaran yang ingin



dicapai terdapat dalam diri individu itu sendiri. Karyawan dapat bekerja karena tertarik dan senang akan pekerjaannya, karyawan merasa pekerjaan yang dilakukan memberikan makna, kepuasan dan kebahagiaan tersendiri baginya [29]. Motivasi internal merupakan motivasi dari dalam diri orang tersebut. Motivasi internal erat kaitannya dengan kecerdasan emosional [5].

Motivasi ekstrinsik merupakan motivasi yang timbul karena adanya rangsangan dari luar individu. Faktor motivasi ekstrinsik dapat berupa prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, kemauan untuk berkembang, peraturan, kebijakan perusahaan, dan interaksi antar karyawan [29]. Motivasi eksternal merupakan motivasi yang ditimbulkan oleh orang lain. Motivasi eksternal sifatnya *mentrigger* motivasi internal [5].

Dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu dorongan untuk melakukan sesuatu terhadap proses perilaku manusia untuk mencapai tujuan, dan pemenuhan kebutuhan.

### **2.1.5.2 Teori – Teori Motivasi**

Teori-teori tentang motivasi sangat banyak dan tersebar dalam berbagai bidang studi, misalnya dalam psikologi, manajemen, social, dan sebagainya. Berikut ini disajikan beberapa teori motivasi yang umum dikenal, yaitu [2] :

#### **1. Teori Kebutuhan**

Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Kebutuhan merupakan fundamen yang mendasari perilaku pegawai. Kita tidak mungkin memahami perilaku pegawai tanpa mengetahui kebutuhannya. Abraham Maslow mengemukakan bahwa hirarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut :

1. Kebutuhan Fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah disebut pula kebutuhan paling besar.
2. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup.
3. Kebutuhan untuk merasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima dikelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.

4. Kebutuhan untuk harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
5. Kebutuhan untuk mengaktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

## 2. Teori X dan Y McGregor

Teori X adalah sebuah pandangan negative yang mengasumsikan bahwa para pekerja memiliki sedikit ambisi, tidak menyukai pekerjaan, ingin menghindari tanggung jawab, dan perlu dikendalikan agar dapat bekerja secara efektif. Sedangkan teori Y adalah pandangan positif yang mengasumsikan bahwa karyawan menikmati pekerjaannya, mencari dan menerima tanggung jawab, serta selalu berlatih untuk mengembangkan diri.

Teori Y dapat menjadi panduan praktik bagi organisasi, dimana partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, pekerjaan yang menantang dan penuh tanggung jawab, serta hubungan kelompok yang baik akan memaksimalkan motivasi karyawan.

## 3. Teori tiga Kebutuhan McClelland

Pendekatan McClelland terhadap motivasi ini menekankan pentingnya tiga macam kebutuhan, yaitu:

- a. *Need for Achievement* (nAch). Kebutuhan akan prestasi adalah keinginan untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien, memecahkan masalah, atau menguasai tugas yang sulit
- b. *Need for Power* (nPow). Kebutuhan akan kekuasaan yaitu mengawasi atau mengendalikan orang lain, mempengaruhi perilaku mereka, atau bertanggung jawab atas orang lain.
- c. *Need for Affiliation* (nAff). Kebutuhan akan afiliasi yaitu keinginan untuk membangun dan memelihara hubungan yang bersahabat dan hangat dengan orang lain.

## 4. Teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*)

Teori ERG merupakan refleksi dari nama tiga dasar kebutuhan, yaitu:

- a. *Existence Needs*, Kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi pegawai, seperti makan, minum, pakaian, bernafas, gaji, keamanan kondisi kerja, *fringe benefits*.
- b. *Relatedness Needs*, Kebutuhan interpersonal, yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.
- c. *Growth Needs*, Kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi. Hal ini berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan pegawai.

## 5. Teori Dua Faktor

Fredrick Herzberg mengembangkan suatu teori yang disebut Teori Dua Faktor, yang terdiri dari:

- a. Faktor Higenis, yaitu faktor-faktor yang dapat meyebabkan ataupun mencegah ketidakpuasan. Pada hakekatnya faktor ini terdiri atas faktor-faktor ekstrinsik dari pekerjaan. Faktor-faktor tersebut adalah; Supervisi teknik, Hubungan antar Pribadi, Gaji, Kondisi Kerja, Status, dan Kebijaksanaan.
- b. Faktor Motivasi, yaitu faktor-faktor yang betul membawa pada pengembangan sikap positif dan merupakan pendorong pribadi; dengan perkataan lain bersifat intristik. Faktor-faktor tersebut adalah; Tanggung jawab, Prestasi, Kemajuan, Pekerjaan itu sendiri, Penghargaan, dan Kesempatan berkembang.

### 2.1.5.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi.

Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor [1].

#### 1. Faktor intern

Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi seseorang antara yang lain:

##### a. Keinginan untuk dapat hidup

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup dimuka bumi ini. Untuk mempertahankan kan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram, dan sebagainya. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk :

##### 1. Memperoleh kompensasi yang memadai

2. Pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai

3. Kondisi kerja yang aman dan nyaman.

b. Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak kita alami dalam kehidupan kita sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja.

c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati, oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itu pun ia harus bekerja keras.

d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Bila kita perinci, maka keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal :

1. Adanya penghargaan terhadap prestasi.
2. Adanya hubungan yang harmonis dan kompak.
3. Pimpinan yang adil dan bijaksana.
4. Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.

e. Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Kadang-kadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara yang tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukannya masih termasuk bekerja juga. Apalagi keinginan untuk berkuasa atau menjadi pimpinan itu dalam arti positif, yaitu ingin dipilih menjadi ketua atau kepala, tentu sebelumnya sipemilih telah melihat dan menyaksikan sendiri bahwa orang itu benar-benar mau bekerja, sehingga ia pantas untuk dijadikan penguasa dalam organisasi/kerja.

Walaupun kadar kemampuan kerja itu berbeda-beda untuk setiap orang, tetapi pada dasarnya ada hal-hal yang umum yang harus dipenuhi untuk terdapatnya kepuasan kerja bagi para karyawan. Karyawan akan dapat merasa puas bila dalam pekerjaan terdapat :

a. Hak otonomi



- b. Viriasi dalam melakukan pekerjaan
- c. Kesempatan untuk memberikan sumbangan pemikiran
- d. Kesempatan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang telah dilakukan.

## 2. Faktor Extern

Faktor extern juga tidak kalah perannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor extern itu adalah :

### a. Kondisi Lingkungan kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini meliputi tempat kerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, keberhasilan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan antara kerja antara orang-orang yang baik dan bersih, mendapat cahaya yang cukup, bebas dari kebisingan dan gangguan, jelas akan memotivasi tersendiri bagi para karyawan dalam melakukan dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Namun lingkungan kerja yang buruk, kotor, gelap, pengap, lembab, dan sebagainya akan menimbulkan cepat lelah dan menurunkan kreativitas.

### b. Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik. Adapun kompensasi yang kurang memadai akan membuat mereka kurang tertarik untuk bekerja keras, dan memungkinkan mereka bekerja tidak tenang, dari sini jelaslah bahwa besar kecilnya kompensasi sangat mempengaruhi motivasi kerja para karyawan.

### c. Supervisi yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan.

### d. Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier

yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Mereka bekerja bukan untuk hari ini saja, tetapi mereka berharap akan bekerja sampai tua cukup dalam satu perusahaan saja. Hal ini dapat terwujud bila perusahaan dapat memberikan jaminan karier untuk masa depan, baik jaminan akan adanya promosi jabatan, pangkat, maupun jaminan pemberian kesempatan untuk mengembangkan potensi diri, sebaliknya, orang-orang akan lari meninggalkan perusahaan bila jaminan karier ini kurang jelas dan kurang diinformasikan kepada mereka.

e. Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi juga suatu masa mereka juga berhadapan akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan. Dengan menduduki suatu jabatan, orang merasa dirinya akan dipercaya, diberi tanggung jawab, dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan-kegiatan.

f. Peraturan yang fleksibel

Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Sistem dan prosedur kerja ini dapat disebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para karyawan. Semua ini merupakan aturan main yang mengatur hubungan kerja antara karyawan dengan perusahaan, termasuk hak dan kewajiban karyawan, pemberian kompensasi, promosi, mutasi, dan sebagainya.

#### 2.1.5.4 Jenis-jenis Motivasi

Ada dua jenis motivasi, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik [29] :

a. Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik adalah motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu.

b. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik adalah motif-motif yang aktif dan berfungsinya karena adanya perangsang dari luar.

### 2.1.5.5 Tujuan pemberian Motivasi

Adapun tujuan pemberian motivasi kepada karyawan adalah untuk sebagai berikut [30] :

1. Meningkatkan Moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

### 2.1.5.6 Metode-metode Motivasi

Beberapa metode-metode motivasi, antara lain [31] :

#### a. Motivasi langsung (*Direct Motivation*)

Motivasi langsung adalah motivasi baik materil maupun non materil yang diberikan secara langsung pada setiap karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan tercapainya kepuasan. Pemberian motivasi langsung biasa dalam bentuk ucapan, pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus ataupun bintang jasa.

#### b. Motivasi Tidak Langsung (*Indirect Motivation*)

Motivasi tidak langsung adalah pemberian motivasi dalam bentuk fasilitas-fasilitas pendukung dalam menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas agar karyawan senang atau betah dan bersemangat dalam kerjanya. Misalnya menyediakan mesin-mesin yang baik, ruang kerja yang nyaman dan terang, sarana pekerjaan yang serasi, serta penempatan yang tepat, sehingga dapat merangsang karyawan untuk bekerja dengan semangat dan meningkatkan produktivitas kerja.

### 2.1.5.7 Model Hubungan Motivasi dengan Kinerja

Motivasi dapat dipastikan memengaruhi kinerja, walaupun bukan satu-satunya faktor yang membentuk kinerja. Hal tersebut dapat dijelaskan dari model hubungan antara motivasi dengan kinerja [17].

Masukan individual dan konteks pekerjaan merupakan dua faktor kunci yang mempengaruhi motivasi. Pekerja mempunyai kemampuan, pengetahuan kerja, disposisi dan sifat, emosi, suasana hati, keyakinan, dan nilai-nilai pada pekerjaan. Konteks pekerjaan mencakup lingkungan fisik, penyelesaian tugas, pendekatan organisasi pada rekognisi dan penghargaan, kecukupan dukungan pengawasan dan *coaching*, serta budaya organisasi [17].

Kedua faktor tersebut saling mempengaruhi, termasuk pula pada proses motivasi, membangkitkan, mengarahkan, dan meneruskan. Pekerja akan lebih termotivasi apabila mereka percaya bahwa kinerja mereka akan dikenal dan dihargai. Perilaku termotivasi secara langsung dipengaruhi oleh kemampuan dan pengetahuan/keterampilan kerja individu, motivasi, dan kombinasi yang memungkinkan dan membatasi faktor konteks pekerjaan [17].

#### **2.1.5.8 Indikator Motivasi**

Teori motivasi kebutuhan maslow menyatakan bahwa manusia dimotivasi untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang melekat pada diri setiap manusia yang cenderung bersifat bawaan. Hipotesis maslow mengatakan bahwa lima jenjang kebutuhan yang bersemayam dalam diri manusia terdiri dari [32] :

1. Fisiologis (*physiological needs*), kebutuhan akan sandang, pangan, papan, dan kebutuhan jasmani lainnya.
2. Keamanan (*safely needs*), kebutuhan akan keselamatan, dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional
3. Sosial (*social needs*), kebutuhan kasih sayang, rasa saling memiliki, dan diterima baik serta persahabatan.
4. Penghargaan (*esteem needs*), mencakup faktor penghormatan dalam diri seperti harga diri, otonomi dan prestasi serta faktor penghormatan diluar diri seperti status, pengakuan dan perhatian.
5. Aktualisasi diri (*self-actualization needs*), dorongan untuk menjadi seseorang atau sesuai ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi dan pemenuhan kebutuhan diri.



## 2.2 Review Peneliti Terdahulu

1. Dewi Sandy Trang (2013) melakukan penelitian dengan judul Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara). Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan. Secara parsial Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara parsial Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan [3].
2. Mohammad Rifky Bagus Pratama, Mochammad Al Musadieg, Gunawan Eko Nurtjahjono (2017) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Giant Hypermarket Mall Olympic Garden Malang). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja secara simultan berpengaruh signifikan Terhadap Kinerja Karyawan. Secara parsial Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Secara parsial Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan [4].
3. Erma Safitri (2013) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Apron Move control PT.Angkasa Pura 1 (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Juanda – Surabaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan Pelatihan dan Disiplin Kerja berpengaruh signifikan Terhadap Kinerja Karyawan. Secara parsial Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara parsial Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan [6].
4. Edo Meitanama Putra (2014) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap kinerja Karywan Pada Toserba XYZ Bandung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di Toserba XYZ Bandung [33].
5. Wimpy Mulia (2013) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Giant Supermarket Cabang Manggarai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan variabel Kepuasan Kerja dan Motivasi berpengaruh signifikan Terhadap variabel Kinerja

Karyawan. Secara parsial Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan [9].

6. Khairiyah, Nur Syaima Annisa (2013) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Nutricia Indonesia Sejahtera. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara parsial Kepuasan Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Secara parsial Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Secara parsial Motivasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan [34].
7. I Nyoman Jaka Alit Wiratama, Desak Ketut Sintaasih (2013) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Kepemimpinan, Diklat, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Bandung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan, Diklat, dan Disiplin Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Mangutama Kabupaten Bandung. Secara parsial Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Secara parsial Diklat berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Secara parsial Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan [35].
8. Vernita Meilena Putri Herawati (2015) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Disiplin, Pendidikan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Supermarket Pamella Satu Kota Yogyakarta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan variabel bebas Disiplin, Pendidikan dan Lingkungan Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Supermarket Pamella Satu Kota Yogyakarta. Secara parsial Disiplin tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Secara parsial pendidikan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Secara parsial Lingkungan Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan [7].
9. Yanti Komala Sari (2014) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada

**(Tabel 2.1**

PT.Patra Komala di Dumai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin mempunyai pengaruh yang signifikan Terhadap Kinerja Karyawan PT.Patra Komala di Dumai. Secara parsial Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. secara parsial Motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Secara parsial Disiplin tidak mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan [10].

10. Fimce Masambe, Agus S. Soegoto dan Jacky Sumarauw (2015) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Inovasi Pemimpin Terhadap Kinerja Karyawan Daihatsu Kharisma Manado. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Inovasi Pemimpin memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Secara parsial Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Secara parsial Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Secara parsial Inovasi Pemimpin berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan [8].

**Tabel 2.1 Review Penelitian Terdahulu**

<b>Nama</b>	<b>Judul</b>	<b>Variabel Peneliti</b>	<b>Hasil Penelitian Yang diperoleh Oleh Peneliti</b>
Dewi Sandy Trang	Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara)	X <sub>1</sub> :Gaya Kepemimpinan X <sub>2</sub> : Budaya Organisasi Y : Kinerja Karyawan	Secara simultan : Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan Kinerja karyawan. Secara parsial : Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

(Tabel 2.1 Sambungan)

Nama	Judul	Variabel Peneliti	Hasil Penelitian Yang diperoleh Oleh Peneliti
			Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
Mohammad Rifky Bagus Pratama, Mochammad Al Musadieq, Gunawan Eko Nurtjahjono	Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Giant Hypermarket Mall Olympic Garden Malang)	$X_1$ : Motivasi Kerja $X_2$ : Kepuasan Kerja $Y$ : Kinerja Karyawan	Secara simultan : Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan Terhadap Kinerja Karyawan. Secara parsial : Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
Erma Safitri	Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Apron Move control PT.Angkasa Pura 1 (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Juanda – Surabaya	$X_1$ : Pelatihan $X_2$ : Disiplin Kerja $Y$ : Kinerja Karyawan	Secara parsial : Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Secara parsial : Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan



Nama	Judul	Variabel Peneliti	Hasil Penelitian Yang diperoleh Oleh Peneliti
Edo Meitanama Putra	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap kinerja Karyawan Pada Toserba XYZ Bandung	$X_1$ : Budaya Organisasi $Y$ : Kinerja Karyawan	Secara simultan : Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
Wimpy Mulia	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Giant Supermarket Cabang Manggarai	$X_1$ : Kepuasan Kerja $X_2$ : Motivasi $Y$ : Kinerja Karyawan	(Tabel 2.1 Sambungan) Budaya Organisasi mempengaruhi Kinerja Karyawan Toserba XYZ Bandung.  (Tabel 2.1 Sambungan) Motivasi berpengaruh signifikan Terhadap variabel Kinerja Karyawan. Secara parsial : Kepuasan Kerja dan Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
Khairiyah, Nur Syaima Annisa	Pengaruh Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Nutricia Indonesia	$X_1$ : Kepuasan Kerja $X_2$ : Gaya Kepemimpinan $X_3$ : Motivasi Kerja $Y$ : Kinerja Karyawan	Secara simultan : Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan, serta Motivasi Kerja memberikan pengaruh terhadap

Nama	Judul	Variabel Peneliti	Hasil Penelitian Yang diperoleh Oleh Peneliti
	Sejahtera		kinerja karyawan. Secara parsial : Kepuasan Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Gaya
<b>(Tabel 2.1 Sambungan)</b>			
I Nyoman Jaka Alit Wiratama, Desak Ketut Sintaasih	Pengaruh Kepemimpinan, Diklat, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Bandung	$X_1$ : Kepemimpinan $X_2$ : Diklat $X_3$ : Disiplin Kerja $Y$ : Kinerja Karyawan	berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan  Secara simultan : Kepemimpinan, Diklat, dan Disiplin Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Secara parsial : Kepemimpinan, Diklat, dan Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan
Vernita Meilena Putri Herawati	Pengaruh Disiplin, Pendidikan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di	$X_1$ : Disiplin $X_2$ : Pendidikan $X_3$ : Lingkungan Kerja $Y$ : Kinerja	Secara simultan : Disiplin, Pendidikan dan Lingkungan Kerja tidak berpengaruh

Nama	Judul	(Tabel 2.1 Sambungan)	
		Variabel Pen	Oleh Peneliti
	Supermarket Pamela Satu Kota Yogyakarta	Karyawan	terhadap Kinerja Karyawan. Secara parsial : Disiplin, pendidikan, dan Lingkungan Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
Yanti Komala Sari	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Patra Komala di Dumai.	X <sub>1</sub> : Kepemimpinan X <sub>2</sub> : Motivasi X <sub>3</sub> : Disiplin Kerja Y : Kinerja Karyawan	Secara simultan : Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin mempunyai pengaruh yang signifikan Terhadap Kinerja Karyawan. Secara parsial : Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Motivasi kerja dan Disiplin tidak mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
Fimce Masambe, Agus S.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi	X <sub>1</sub> : Gaya Kepemimpinan X <sub>2</sub> : Budaya	Secara simultan : Gaya Kepemimpinan,

(Tabel 2.1 Sambungan)

Nama	Judul	Variabel Peneliti	Hasil Penelitian Yang diperoleh Oleh Peneliti
Soegoto dan Jacky Sumarauw	dan Inovasi Pemimpin Terhadap Kinerja Karyawan Daihatsu Kharisma Manado	Organisasi X <sub>3</sub> : Inovasi Pemimpin Y : Kinerja Karyawan	Budaya Organisasi dan Inovasi Pemimpin memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Secara parsial : Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan Inovasi Pemimpin berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

### 2.3 Kerangka/ Model Konseptual

Kerangka konseptual adalah kerangka pemikiran dari tujauan teori yang dapat menggambarkan keterkaitan antar variabel yang akan diteliti dan merupakan tuntutan bagi peneliti untuk memecahkan masalah merumuskan hipotesis.

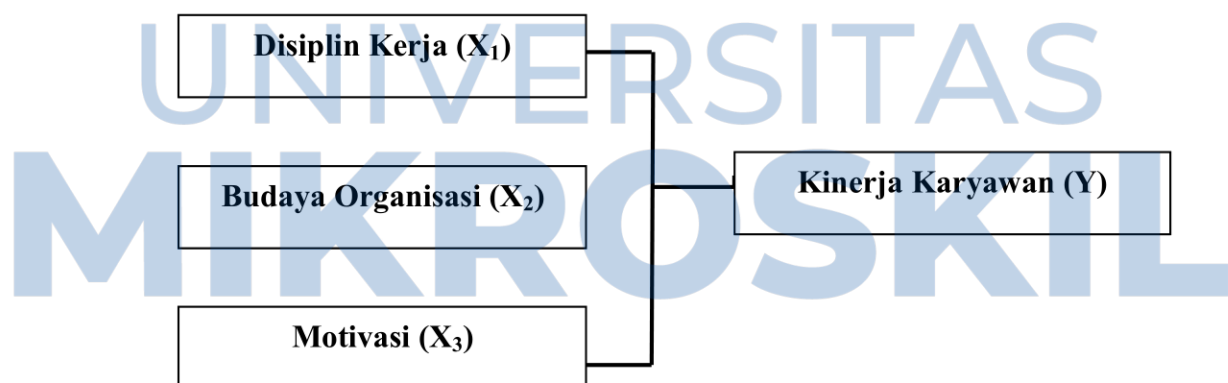
Dalam suatu perusahaan kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting, karena mempengaruhi kualitas dan kuantitas perusahaan. Kinerja karyawan akan terlihat bagus apabila karyawan tersebut disiplin dalam bekerja. Kinerja karyawan juga dapat dipengaruhi oleh motivasi yang dimiliki oleh diri sendiri dan motivasi yang diberikan oleh perusahaan. Kinerja karyawan juga akan tertata dengan baik jika mengikuti budaya organisasi yang telah ditetapkan dalam perusahaan.



Disiplin kerja sangatlah penting dalam suatu perusahaan, karena disiplin kerja dapat dilihat dari sikap dan sifat karyawan dalam menciptakan keteraturan dalam bekerja. Semakin kuat disiplin kerja yang dimiliki karyawan maka semakin baik kinerja yang dijalankan oleh karyawan. Karena disiplin dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam organisasi, budaya organisasi yang telah ditetapkan, dan motivasi yang dimiliki.

Budaya organisasi merupakan suatu kebiasaan yang ditetapkan perusahaan untuk dijalankan oleh kinerja karyawan. Budaya organisasi merupakan karakteristik suatu perusahaan yang akan membedakan satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Budaya organisasi dalam perusahaan dibuat agar karyawan terarah dalam menjalankan pekerjaannya, agar karyawan lebih mudah mencapai tujuan suatu perusahaan. Budaya yang kuat dalam organisasi memberikan dorongan kepada karyawan dalam bertindak dan berperilaku sesuai dengan harapan perusahaan.

Motivasi merupakan suatu cara yang dapat mendorong kinerja karyawan untuk maksimal dan dapat menjadi pedoman karyawan dalam bekerja, karena adanya suatu dorongan baik dari diri sendiri maupun yang diberikan oleh perusahaan. Semakin tinggi motivasi seorang karyawan maka akan semakin baik kinerjanya.



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**

## 2.4 Pengembangan Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan atau jawaban sementara terhadap suatu permasalahan penelitian, Apabila peneliti telah mendalami permasalahan

penelitiannya dengan seksama serta menetapkan anggapan dasar lalu membuat teori sementara, yang kebenarannya masih perlu diuji [36].

#### **2.4.1 Pengaruh Variabel Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Disiplin kerja dapat dilihat dari ketaatan karyawan terhadap ketentuan jam kerja, tingkat kehadiran, ketaatan terhadap peraturan dasar tentang berpakaian dan bertingkah laku dalam bekerja. Disiplin kerja adalah tindakan manajemen untuk mendorong kesadaran dan kesediaan para anggotanya untuk menaati semua peraturan yang telah ditentukan oleh organisasi atau perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku secara sukarela [35].

Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dimana disiplin kerja mampu menjadi suatu pedoman bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja agar mencapai tujuan perusahaan. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian terdahulu, dimana penelitian menunjukkan bahwa Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

$H_1$  : Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Maximart Thamrin Medan.

#### **2.4.2 Pengaruh Variabel Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Budaya organisasi mampu menggerakkan pikiran dan nurani karyawan untuk bekerja lebih baik agar mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang di anut oleh orang-orang yang ada di dalam organisasi [3].

Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dimana budaya organisasi yang kuat dapat menjadi pedoman karyawan untuk meningkatkan kinerja. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian terdahulu, dimana penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

$H_2$  : Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Maximart Thamrin Medan.

#### **2.4.3 Pengaruh Variabel Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi maka mereka akan memiliki dorongan untuk mau menggunakan seluruh kemampuannya untuk bekerja. Tinggi rendahnya motivasi yang diberikan pimpinan terhadap karyawan juga akan

mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan. Dimana karyawan yang mendapatkan motivasi tinggi maka kinerja karyawan akan tinggi pula. Begitu juga sebaliknya, apabila motivasi yang diberikan kepada karyawan rendah maka kinerja karyawan juga akan berkurang [4].

Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dimana motivasi sebagai dorongan karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja. Motivasi yang baik akan memicu karyawan melakukan pekerjaan dengan baik, sehingga membuat kinerja semakin meningkat. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian terdahulu, dimana penelitian menunjukkan bahwa Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>3</sub> : Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Maximart Thamrin Medan.

#### **2.4.4 Pengaruh Variabel Disiplin Kerja, Budaya Organisasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Pengaruh antara disiplin kerja, budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan sangat kuat, ini dapat dilihat adanya keterkaitan antar variabel. Disiplin kerja dapat dilihat dari ketaatan karyawan terhadap ketentuan jam kerja, tingkat kehadiran, ketaatan terhadap peraturan dasar tentang berpakaian dan bertingkah laku dalam bekerja. Disiplin kerja adalah tindakan manajemen untuk mendorong kesadaran dan kesediaan para anggotanya untuk menaati semua peraturan yang telah ditentukan oleh organisasi atau perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku secara sukarela [35]. Budaya organisasi mampu menggerakkan pikiran dan nurani karyawan untuk bekerja lebih baik agar mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang di anut oleh orang-orang yang ada di dalam organisasi [3]. Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi maka mereka akan memiliki dorongan untuk mau menggunakan seluruh kemampuannya untuk bekerja. Tinggi rendahnya motivasi yang diberikan pimpinan terhadap karyawan juga akan mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan. Dimana karyawan yang mendapatkan motivasi tinggi maka kinerja karyawan akan tinggi pula. Begitu juga sebaliknya, apabila motivasi yang diberikan kepada karyawan rendah maka kinerja karyawan juga akan berkurang [4].

Dimana apabila seorang karyawan disiplin dalam bekerja maka pekerjaan yang dikerjakan akan baik dan mengikuti peraturan yang diterapkan oleh perusahaan, begitu pula dengan budaya organisasi yang ditetapkan oleh perusahaan untuk dijalankan karyawan agar dapat membedakan perusahaan dengan perusahaan lainnya, serta motivasi yang diberikan oleh pimpinan perusahaan sangat mempengaruhi karyawan dalam bekerja. Apabila motivasi yang diberikan pimpinan perusahaan kepada karyawan rendah, maka disiplin kerja akan menurun dan budaya organisasi juga akan dilanggar serta berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang akan menurun. Begitu pula sebaliknya, apabila motivasi yang diberikan pimpinan perusahaan tinggi, maka disiplin kerja akan baik dan budaya organisasi akan terlaksana sesuai aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan yang akan meningkat dan mencapai tujuan perusahaan. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan hipotesis. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>4</sub> : Disiplin Kerja, Budaya Organisasi dan Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada Maximart Thamrin Medan.

UNIVERSITAS  
MIKROSKIL