

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1.Landasan Teori**

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

Manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberikan kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi [2].

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, 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 adalah manajemen yang memfokuskan diri memaksimalkan kemampuan karyawan atau anggotanya melalui berbagai langkah strategis dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai/karyawan menuju pengoptimalan organisasi [1].

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan dan karyawan menjadi optimal.

##### **2.1.2.Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia**

Adapun fungsi operatif dari manajemen sumber daya manusia diantaranya adalah [7]:

1. pengadaan tenaga kerja, yang terdiri dari:
  - a. perencanaan sumber daya manusia
  - b. analisis jabatan
  - c. penarikan pegawai
  - d. penempatan kerja
  - e. orientasi kerja (*job orientation*)
2. Pengembangan tenaga kerja, yang mencakup:

- a. pendidikan dan pelatihan (*training and development*)
  - b. pengembangan (*karier*)
  - c. penilaian prestasi kerja
3. pemberian balas jasa, mencakup:
- a. balas jasa langsung, terdiri dari:
    1. gaji/ upah
    2. insentif
  - b. balas jasa tak langsung, terdiri dari:
    1. keuntungan (*benefit*)
    2. pelayanan/ kesejahteraan (*service*)
4. Integrasi, mencakup:
- a. Kebutuhan karyawan
  - b. Motivasi kerja
  - c. Kepuasan kerja
  - d. Disiplin kerja
  - e. Partisipasi kerja
5. Pemeliharaan tenaga kerja, mencakup:
- a. Komunikasi kerja
  - b. Kesehatan dan keselamatan kerja
  - c. Pengendalian konflik kerja
  - d. Konseling kerja
6. Pemisahan tenaga kerja, mencakup:  
Pemberhentian Karyawan.

### 2.1.3.Motivasi

#### 2.1.3.1.Pengertian Motivasi

Motivasi, berasal dari kata motif (*motive*), yang berarti dorongan. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/ kegiatan, yang berlangsung secara sadar [8].

Motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja [2].

Motivasi dapat didefinisikan sebagai hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan *persistence* dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu [6].

Dari pengertian para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan faktor yang penting dalam mendorong seseorang untuk menggerakkan, mengarahkan dan membangkitkan segala potensi yang dimiliki, menciptakan sikap antusiasme dan keinginan yang tinggi serta meningkatkan semangat sehingga tujuan yang diinginkan dapat tercapai.

### 2.1.3.2 Bentuk-bentuk Motivasi

Adapun bentuk-bentuk motivasi terbagi menjadi 2, diantaranya adalah [6]:

1. Motivasi internal, merupakan motivasi yang datangnya dari dalam diri seseorang. Motivasi ini terkadang muncul tanpa pengaruh apapun dari luar. Biasanya karyawan yang termotivasi secara intrinsik lebih mudah terdorong untuk mengambil tindakan. Bahkan mereka dapat memotivasi dirinya sendiri tanpa perlu dimotivasi oleh orang lain. Semua ini terjadi karena ada prinsip tertentu yang mempengaruhi mereka.
2. Motivasi eksternal, adalah kebalikannya dari motivasi intrinsik, yaitu motivasi yang muncul karena pengaruh lingkungan luar. Motivasi ini menggunakan pemicu untuk membuat karyawan merasa termotivasi. Pemicu ini dapat berupa uang, bonus, insentif, penghargaan, hadiah, jabatan, pujian dan sebagainya. Motivasi ekstrinsik mempunyai kekuatan untuk mengubah kemauan seseorang. Seseorang bisa berubah pikiran dari yang tidak mau menjadi mau berbuatsesuatu karena motivasi ekstrinsik.

Adapun bentuk-bentuk motivasi yang sering dilakukan dalam suatu organisasi atau perusahaan, diantaranya adalah [4]:

1. Kompensasi bentuk uang

Salah satu yang paling sering diberikan kepada karyawan adalah berupa kompensasi. Kompensasi yang diberikan kepada karyawan biasanya berwujud uang.

2. Pengarahan dan pengendalian

Pengarahan dimaksudkan menentukan bagi karyawan mengenai apa yang harus mereka kerjakan dan apa yang tidak harus mereka kerjakan. Sedangkan

pengendalian dimaksudkan menentukan bahwa karyawan harus mengerjakan hal-hal yang telah diinstruksikan.

### 3. Penetapan pola kerja yang efektif

Penyesuaian yang efektif dari pola kerja pada kebutuhan karyawan yang meningkat tidak mungkin terjadi, minimum pada ukuran yang besar, tanpa perubahan besar dalam budaya intern perusahaan. Perubahan yang demikian lamban sifatnya dan cenderung ketinggalan dibelakang kebutuhan perusahaan tersebut. Untuk jangka waktu yang cukup lama, mungkin akan terus tampak suatu pola kerja yang tidak rata.

### 4. Kebajikan

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

#### **2.1.3.3. Tujuan Pemberian Motivasi**

Adapun tujuan pemberian motivasi kepada karyawan sebagai berikut [9]:

#### 1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.

Untuk meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan, perusahaan biasanya mencoba untuk membuat dan mengimplementasikan berbagai jenis program seperti, menaikkan upah karyawan, memberikan kenaikan jabatan kepada karyawan yang berprestasi, memberikan kompensasi kepada karyawan, dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis yang dirancang untuk membuat pekerjaan lebih menarik, sehingga dapat meningkatkan kepuasan dan moral dari karyawan

#### 2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Bagi sebuah perusahaan, produktivitas seorang karyawan akan sangat mempengaruhi pada perkembangan perusahaan itu sendiri, karena sebuah perusahaan akan lebih berkembang bila memiliki karyawan yang profesional, terampil dan memiliki etos kerja yang tinggi.

#### 3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.

Jika motivasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan telah sesuai dengan apa yang diinginkan oleh karyawan, maka kinerja dan gairah kerja karyawan akan terus meningkat sehingga kestabilan karyawan perusahaan akan tetap bertahan.

#### 4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.

Dengan memberikan motivasi yang tepat, maka karyawan akan memiliki disiplin yang baik. Disiplin yang baik menunjukkan rasa tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaannya, hal ini dapat mendorong karyawan untuk lebih bergairah dan bersemangat dalam bekerja yang akhirnya mendukung tercapainya tujuan perusahaan.

5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.

Mengefektifkan pengadaan karyawan yang dimaksud adalah untuk memperoleh jumlah dan jenis tenaga kerja yang tepat untuk memnuhi kebutuhan tenaga kerja guna mencapai tujuan perusahaan.

6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.

Dengan adanya hubungan kerja yang dinamis serta harmonis, perusahaan dan karyawan bisa bersama-sama membangun kemitraan dalam bekerja, meningkatkan kualitas dan loyalitas terhadap perusahaan, mempertahankan daya saing perusahaan, serta mengoptimalkan nilai tambah.

7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.

Karyawan digolongkan sebagai salah satu intangible aset. Hal ini dikarenakan pengukuran terpenting karyawan adalah loyalitasnya. Loyalitas karyawan dapat menentukan betah atau tidaknya karyawan tersebut bekerja di sebuah perusahaan. Karyawan yang memiliki loyalitas tinggi akan bertahan lama bekerja di sebuah perusahaan. Namun, karyawan yang loyalitasnya rendah akan lebih sering berpindah-pindah kerja. Sayangnya loyalitas karyawan adalah suatu nilai yang tidak dapat diukur dengan pasti, bahkan tidak bisa diukur dengan uang. Oleh karena itu, meskipun perusahaan telah memberikan gaji yang tinggi pada karyawan, belum tentu ia akan loyal dan betah pada perusahaan tersebut. Sehingga loyalitas karyawan menjadi suatu barang yang mahal bagi sebuah perusahaan.

8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.

Pentingnya kesejahteraan karyawan adalah untuk mempertahankan karyawan agar tidak pindah keperusahaan lain, meningkatkan motivasi dan semangat kerja karyawan.

9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.

Motivasi yang tepat akan memunculkan rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diberikan. Ketika karyawan telah memiliki rasa tanggung jawab yang besar maka karyawan tersebut akan berupaya untuk menjalankan tugasnya secara efektif dan efisien sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan optimal.

10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Motivasi dalam bentuk edukasi mengenai peralatan atau bahan baku yang digunakan perusahaan kepada karyawan sudah dilakukan, maka karyawan tersebut akan semakin terampil dan efisien dalam menggunakan peralatan dan bahan baku.

#### 2.1.3.4. Indikator Motivasi

Adapun indikator motivasi adalah sebagai berikut [9]:

1. Upah yang layak dan adil

Upah merupakan balas jasa atau imbalan atas kerja seorang. Tenaga kerja, namun meningkat kebutuhan yang ingin terpenuhi dari mereka adalah memang mendapat upah untuk hidup mereka, upah tidak dapat berfungsi sebagai salah satu cara untuk meningkatkan prestasi kerja dengan memberikan upah kita harus selalu memperhatikan prinsip keadilan, keadilan ini bukan berarti bahwa segala sesuatu mesti dibagi rata, tetapi keadilan yang harus dihubungkan antara pengorbanan (input) dengan penghasilan (output). Disamping masalah keadilan maka dalam sistem pengupahan perlu memperhatikan unsur kelayakan. Kelayakan sistem pengupahan dapat dilihat dengan membandingkan sistem pengupahan perusahaan lain.

2. Kondisi kerja yang baik

Kondisi kerja adalah serangkaian kondisi atau keadaan lingkungan kerja dari suatu perusahaan yang menjadi tempat bekerja dari para karyawan yang bekerja didalam lingkungan tersebut. Yang dimaksud disini adalah kondisi kerja yang baik yaitu yang nyaman dan mendukung pekerjaan untuk dapat menjalankan aktivitasnya dengan baik. Meliputi segala sesuatu yang ada dilingkungan karyawan yang dapat

mempengaruhi kinerja, serta keselamatan dan keamanan kerja, temperature, kelembapan, ventilasi, penerangan, kebersihan dan lain-lain.

### 3. Loyalitas pimpinan terhadap karyawan

Loyalitas adalah salah satu hal yang tidak dapat dibeli dengan uang. Loyalitas hanya bisa didapatkan, namun tidak bisa dibeli. Mendapatkan loyalitas dari seseorang bukanlah sesuatu pekerjaan yang mudah untuk dilakukan. Berbanding balik dengan kesulitan mendapatkannya, menghilangkan loyalitas seseorang justru menjadi hal yang sangat mudah untuk dilakukan.

### 4. Promosi jabatan yang terprogram

Promosi jabatan adalah perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi.

#### **2.1.3.5. Faktor – faktor yang Mempengaruhi Motivasi**

Faktor faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan ekstern sebagai berikut [5]:

##### 1. Faktor Internal

Faktor Internal yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

##### a. Keinginan untuk dapat hidup.

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

1. Memperoleh kompensasi.
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 pekerjaannya.

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 kerja yang harmonis dan kompak.
3. Pimpinan yang adil dan bijaksana; dan
4. Perusahaan/instansi pemerintahan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.

e. Keinginan untuk berkuasa dan mendorong seseorang untuk bekerja.

Kadang-kadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukannya itu masih termasuk bekerja juga. 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 bekerja terdapat:

1. Hak otonomi.
2. Variasi dalam melakukan pekerjaan.
3. Kesempatan untuk memberikan sumbangan pemikiran.
4. Kesempatan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang telah dilakukan.

2. Faktor Eksternal

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.

b. Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya.



c. Supervisi yang memadai

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

d. 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.

e. Status dan tanggung jawab.

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan bagi setiap pegawai dalam bekerja.

f. Peraturan yang fleksibel.

Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan.

## 2.1.4. Disiplin Kerja

### 2.1.4.1 Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin adalah suatu kekuatan yang berkembang didalam tubuh karyawan dan menyebabkan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada keputusan dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan dan perilaku [6].

Disiplin juga mengandung pengertian sebagai sikap hormat terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan, yang ada dalam diri karyawan, yang menyebabkan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada peraturan dan ketetapan perusahaan [6].

Disiplin berusaha mencegah permulaan kerja yang lambat atau terlalu awalnya mengakhiri kerja yang disebabkan karena keterlambatan atau kemalasan [5]. 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, bagi karyawan akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya [5].

Dari penjelasan diatas dapat dilihat bahwa disiplin adalah suatu kondisi atau sikap hormat yang ada didalam diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan

perusahaan, bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan sering diabaikan atau dilanggar maka karyawan mempunyai disiplin kerja yang buruk dan sebaliknya, bila karyawan tunduk pada ketetapan perusahaan menggambarkan adanya kondisi disiplin karyawan yang baik. 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 suasana kerja dalam melaksanakan pekerjaan. Dengan demikian, karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran serta dapat mengembangkan tenaga dan pikiran semaksimal mungkin demi terwujudnya tujuan organisasi.

#### 2.1.4.2 Jenis- Jenis Disiplin Kerja

Jenis-jenis disiplin dalam suatu organisasi terdiri atas [2]:

##### 1. 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 menggerakkan pegawai berdisiplin diri. Dengan cara preventif, pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan. Disiplin preventif merupakan suatu sistem yang berhubungan dengan kebutuhan kerja untuk semua bagian sistem yang ada dalam organisasi.

##### 2. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan. Pada disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

Selain daripada itu, jenis-jenis lain dari disiplin adalah sebagai berikut [10]:

1. *Self Imposed Discipline*, yaitu disiplin yang timbul dari diri sendiri atas dasar kerelaan, kesadaran dan bukan timbul atas paksaan. Disiplin ini timbul karena seseorang merasa terpenuhi kebutuhannya dan merasa telah menjadi bagian dari

organisasi sehingga orang akan tergugah hatinya untuk sadar dan secara sukarela memenuhi segala peraturan yang berlaku.

2. *Command Discipline*, yaitu disiplin yang timbul karena paksaan, perintah dan hukuman serta kekuasaan. Jadi disiplin ini bukan/ timbul karena perasaan ikhlas dan kesadaran akan tetapi timbul karena adanya paksaan/ ancaman dari orang lain.

### 2.1.4.3 Indikator Disiplin Kerja

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, meliputi [9]:

1. Tujuan dan Kemampuan, hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.
2. Teladan pemimpin, pimpinan jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya baik jika dia sendiri kurang disiplin. Pimpinan harus menyadari bahwa perilakunya akan dicontoh dan diteladani bawahannya. Hal inilah yang mengharuskan pimpinan mempunyai kedisiplinan yang baik agar para bawahannya pun mempunyai disiplin yang baik pula.
3. Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap pekerjaannya.
4. Keadilan, ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya.
5. Waskat (pengawasan melekat), dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu ada/hadir di tempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya.
6. Sanksi hukuman, harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal dan diinformasikan secara jelas ke semua karyawan. Sanksi hukuman seharusnya tidak terlalu ringan atau terlalu berat supaya hukuman itu tetap mendidik karyawan untuk mengubah perilakunya.

7. Ketegasan, pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan. Dengan demikian, pimpinan akan dapat memelihara kedisiplinan karyawan.
8. Hubungan kemanusiaan, hubungan yang harmonis di antara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan baik bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari *direct single relationship*, *direct group relationship*, dan *cross relationship* hendaknya harmonis.

#### 2.1.4.4 Faktor- faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Faktor yang mempengaruhi disiplin karyawan adalah [5]:

1. Besarnya 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 berkontribusi bagi perusahaan. Bila ia menerima kompensasi yang memadai, mereka akan dapat bekerja tenang dan tekun, serta selalu berusaha bekerja sebaik-baiknya.

2. Ada tidaknya keteladanan pemimpin dalam perusahaan

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

3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan 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..

4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Bila ada seorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat

pelanggaran yang dibuatnya. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggar disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua karyawan akan merasa terlindungi dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa.

5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan.

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat sesuai dengan yang telah ditetapkan. Namun sudah menjadi tabiat manusia pula bahwa mereka selalu ingin bebas, tanpa terikat atau diikat oleh peraturan apa pun juga.

6. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan

Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain. Selain karyawan tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri.

7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin

Pemimpin yang kurang baik, yang memakai kekuasaannya dengan sewenang-wenang dan menggunakan ancaman terus-menerus, kadang dapat memperoleh apa yang tampak sebagai disiplin yang baik, namun rasa gelisah dan tidak tentram yang timbul dari peraturan yang keras dan paksaan saja dapat meledak di muka pemimpin setiap waktu.

## 2.1.5 Kinerja Karyawan

### 2.1.5.1 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya [11].

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 karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misal: standar/ target/ sasaran/ kriteria yang ditentukan dan disepakati bersama [12].

Dari penjelasan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dari aktivitas dan perilakunya yang diarahkan untuk melaksanakan tugas sesuai jabatan dan deskripsi tugas yang telah ditetapkan perusahaan, dilakukan dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan.

### 2.1.5.2 Indikator Kinerja Karyawan

Adapun tujuh indikator kinerja adalah sebagai berikut [7]:

#### 1. Tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai.

#### 2. Standar

Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan.

#### 3. Umpan balik

Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kerja, dan pencapaian tujuan.

#### 4. Alat atau sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses.

#### 5. Kompetensi

Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik.

#### 6. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.

#### 7. Peluang

Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapat perhatian lebih banyak, dan mengambil waktu yang tersedia.

### 2.1.5.3 Metode-metode penilaian kinerja

Adapun beberapa metode dalam penilaian kerja, yaitu [5]:

1. *Rating Scales*, dalam metode ini orang yang memberikan penilaian diharuskan memberikan penilaian terhadap kinerja individu dengan menggunakan skala angka yang merentang dari rendah sampai tinggi.
2. *Checklist*, metode ini penilai harus memilih (*checklist*) pernyataan-pernyataan yang paling sesuai untuk mendeskripsikan kinerja individu.
3. *Paired Comparison Method*, dalam metode ini, semua pekerja dinilai secara bersama-sama dengan teman-teman kerjanya yang lain untuk kriteria-kriteria tertentu.
4. *Alternation Ranking Method*, penilaian kinerja dengan metode ini adalah mengurutkan semua pekerja dari yang memiliki kinerja paling bagus dengan yang memiliki kinerja paling buruk.
5. *Critical Incident Method*, dalam metode ini perilaku yang dianggap tidak biasa dan buruk dicatat untuk kemudian dilakukan *review* dengan pekerja pada waktu yang telah ditentukan.
6. *Narrative Forms*, adalah metode yang memungkinkan penilai memberikan penilaian dalam bentuk naratif atau esai tertulis.
7. *Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS)*, yaitu metode yang menggabungkan penilaian naratif dengan penilaian kuantitatif *Rating Scale*.
8. *Manajemen by Objectives (MBO)*, dalam MBO standard dan kriteria-kriteria penilaian ditentukan oleh pekerja bersama-sama dengan atasannya untuk kemudian dilakukan evaluasi secara bersama-sama secara berkala.
9. *360 Degree*, apabila umumnya penilaian diberikan oleh atasan saja, maka dalam metode ini penilaian diberikan secara 360 derajat yang berarti dari semua pihak, meliputi atasan, bawahan, teman kerja, penilaian oleh diri sendiri, pelanggan, serta semua pihak yang terlibat dalam proses kerja individu.

#### 2.1.5.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja, yaitu [2] :

1. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita, artinya karyawan memiliki IQ yang rata-rata (IQ 110-120) dengan memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan peskerjaannya sehari-

hari, maka ia akan lebih mudah mencaapai kinerja yang diharapkan oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

## 2. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*Attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dalam mencapai situasi kerja.

Selain itu, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut [12]:

1. Sasaran, adanya rumusan sasaran yang jelas tentang apa yang diharapkan oleh organisasi untuk dicapai.
2. Standar, apa ukurannya bahwa seseorang telah berhasil mencapai sasaran yang diinginkan.
3. Umpan balik, informasi terhadap kegiatan yang berkaitan dengan upaya mencapai sasaran sesuai dengan standar yang telah ditrtukan
4. Peluang, beri kesempatan orang itu untuk melaksanakan tugasnya mencapai sasaran tersebut.
5. Sarana, sediakan sarana yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan tugasnya.
6. Kompetensi, beri pelatihan yang efektif, yaitu bukan sekedar belajar tentang sesuatu, tetapi belajar bagaimana melakukan sesuatu
7. Motivasi, dapat menjawab pertanyaan “mengapa saya harus melakukan pekerjaan ini?”

## 2.2 Review Penelitian Terdahulu

Sebelum penelitian ini dilakukan sudah ada yang meneliti tentang pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Hal tersebut dikemukakan sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Johannes, Lyndon, dan Yolanda (2016) tentang Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pertanian Kabupaten Supiori. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial



Motivasi dan disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Pegawai Pada Dinas Pertanian Kabupaten Supiori, dan secara simultan Motivasi dan disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Pegawai Pada Dinas Pertanian Kabupaten Supiori [13].

2. Penelitian yang dilakukan oleh Yuli Suwati (2013) tentang Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tunas Hijau Samarinda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial motivasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan secara simultan kompensasi dan motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Tunas Hijau Mandiri [14].
3. Penelitian yang dilakukan oleh Tanto Wijaya, Fransisca Andreani (2015) tentang Pengaruh Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinar Jaya Abadi Bersama. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Secara parsial Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinar Jaya Abadi Bersama dan secara simultan Motivasi dan Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinar Jaya Abadi Bersama [15].
4. Penelitian yang dilakukan oleh Firziyanah Mustika Utami (2014) tentang Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. Gapura Omega Alpha Land, Depok). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial Disiplin Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. Gapura Omega Alpha Land, dan secara simultan Kompensasi dan Disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. Gapura Omega Alpha Land, Depok) [16].
5. Penelitian yang dilakukan oleh Yanti Komala Sari (2014) tentang Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Patra Komala di Dumai. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial Disiplin Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan, dan secara simultan Kepemimpinan, Motivasi dan disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Patra Komala di Dumai [17].

**Tabel 2.1 Review Penelitian Terdahulu**

<b>Nama</b>	<b>Judul</b>	<b>Variabel Penelitian</b>	<b>Hasil Penelitian Yang Diperoleh Oleh Peneliti</b>
Johanes, Lyndon, Yolanda (2016)	Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pertanian Kabupaten Supiori	X1: Motivasi X2: Disiplin kerja Y : Kinerja Karyawan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Secara parsial Motivasi dan disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Pegawai Pada Dinas Pertanian Kabupaten Supiori</li> <li>2. Secara simultan Motivasi dan disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Pegawai Pada Dinas Pertanian Kabupaten Supiori</li> </ol>
Yuli Suwati (2013)	Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tunas Hijau Samarinda	X1: Kompensasi X2: Motivasi Kerja Y : Kinerja Karyawan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Secara parsial motivasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Pada PT. Tunas Hijau Samarinda</li> <li>2. Secara simultan kompensasi dan motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Tunas Hijau Mandiri</li> </ol>

UNIVERSITAS  
MIKROSKIL

Sambungan Tabel 2.1

Tanto Wijaya, Fransisca Andreani (2015)	Pengaruh Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinar Jaya Abadi Bersama	X1 : Motivasi X2 : Kompensasi Y : Kinerja Pegawai	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Secara parsial Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinar Jaya Abadi Bersama</li> <li>2. Secara simultan Motivasi dan Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinar Jaya Abadi Bersama</li> </ol>
Firzianah Mustika Utami (2014)	Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. Gapura Omega Alpha Land, Depok)	X1 : Kompensasi X2 : Disiplin Kerja Y : Kinerja Karyawan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Secara parsial Disiplin Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. Gapura Omega Alpha Land, Depok).</li> <li>2. Secara simultan Kompensasi dan Disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. Gapura Omega Alpha Land, Depok).</li> </ol>
Yanti Komala Sari (2014)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Patra Komala di Dumai	X1 : Kepemimpinan X2 : Motivasi X3 : Disiplin Kerja Y : Kinerja Karyawan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Secara parsial Disiplin Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan pada PT. Patra Komala di Dumai</li> <li>2. Secara simultan Kepemimpinan, Motivasi dan disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Patra Komala di Dumai</li> </ol>

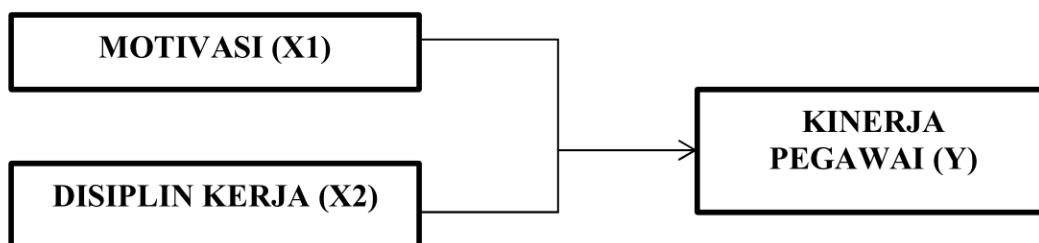
### 2.3 Kerangka Konseptual

Didalam suatu organisasi, kinerja karyawan merupakan hal yang penting. Kinerja adalah pencapaian/prestasi seorang berkenan dengan tugas yang diberikan kepadanya. Setiap karyawan diharapkan dapat memberikan kontribusi yang maksimal pada organisasi. Jika kinerja seorang karyawan maksimal maka kinerja organisasi juga maksimal. Untuk mencapai kinerja yang maksimal, organisasi perlu melakukan motivasi terhadap karyawan agar suatu pekerjaan dapat terselesaikan secara efektif dan efisien. Motivasi sungguh diperlukan untuk mendorong kinerja dari karyawan tersebut.

Dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, karyawan dituntut untuk menyelesaikan tugas yang diberikan tepat waktu. Disiplin karyawan sangat dibutuhkan karena karyawan dengan tingkat kedisiplinan yang tinggi dapat menghasilkan kinerja yang baik dan disiplin mencerminkan tanggungjawab pegawai. Bentuk kedisiplinan yang tinggi yaitu karyawan diharapkan dapat datang dan pulang kantor sesuai dengan standar jam kerja yang telah ditentukan serta kehadiran yang disiplin. Sehingga karyawan dapat menyelesaikan tugas dengan waktu yang efisien.

Peningkatan kinerja karyawan yang berhubungan dengan segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang diembankan. Karyawan yang termotivasi dan disiplin yang baik dapat menghasilkan kinerja yang baik. Suatu organisasi dituntut untuk dapat menciptakan motivasi dalam diri karyawan agar tercipta kedisiplinan yang lebih baik untuk mencapai kinerja yang optimal.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka penulis membuat kerangka konseptual seperti dibawah ini yang menunjukkan pengaruh antara variabel bebas ( motivasi dan disiplin kerja) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan).



**Gambar 2.1 Kerangka Konsetual**

## 2.4 Pengembangan Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan [18].

### 1. Pengaruh Variabel Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan.

Motivasi, berasal dari kata motif (*motive*), yang berarti dorongan. Dengan demikian seseorang melakukan suatu perbuatan/ kegiatan, yang berlangsung secara sadar [8]. Motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja [2]. Motivasi dapat didefinisikan sebagai hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan *persistence* dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu [6]. Hal ini menjelaskan bagaimana motivasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Jadi semakin baik motivasi yang diberikan kepada karyawan akan semakin baik pula kinerja yang akan dihasilkan karyawan. Hal ini diperkuat dengan hasil peneliti terdahulu, dimana penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan [14].

H1: Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan.

### 2. Pengaruh Variabel Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan.

Disiplin adalah suatu kekuatan yang berkembang didalam tubuh karyawan dan menyebabkan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada keputusan peraturan, dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan dan perilaku [6]. Disiplin berusaha mencegah permulaan kerja yang lambat atau terlalu awalnya mengakhiri kerja yang disebabkan karena keterlambatan atau kemalasan [5]. 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, bagi karyawan akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya [5]. Hal ini menjelaskan

bagaimana disiplin kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Jadi semakin baik disiplin karyawan akan semakin baik pula kinerja yang akan dihasilkan karyawan. Hal ini diperkuat dengan hasil peneliti terdahulu, dimana penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan .

H2: Disiplin berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan [16].

### **3. Pengaruh Variabel Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan.**

Motivasi, berasal dari kata motif (*motive*), yang berarti dorongan. Dengan demikian seseorang melakukan suatu perbuatan/ kegiatan, yang berlangsung secara sadar [8]. Motivasi adalah suatu sugesti atau dorongan yang muncul karena diberikan oleh seseorang kepada orang lain atau dari diri sendiri.

Disiplin adalah suatu kekuatan yang berkembang didalam tubuh karyawan dan menyebabkan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada keputusan peraturan, dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan dan perilaku [6]. Disiplin juga mengandung pengertian sebagai sikap hormat terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan, yang ada dalam diri karyawan, yang menyebabkan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada peraturan dan ketetapan perusahaan [6].

Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya [7]. Kinerja karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, missal: standar/ target/ sasaran/ kriteria yang ditentukan dan disepakati bersama [12].

Hal ini menjelaskan bagaimana motivasi dan disiplin kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Jadi semakin baik motivasi dan disiplin karyawan akan semakin baik pula kinerja yang akan dihasilkan karyawan. Hal ini diperkuat dengan hasil peneliti terdahulu, dimana penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan [13].

H3: Motivasi dan disiplin kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan.