

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan hal-hal yang mencakup tentang pembinaan, penggunaan dan perlindungan sumber daya manusia baik yang berada dalam hubungan kerja maupun yang berusaha sendiri [3]. Manajemen Sumber Daya Manusia ialah suatu bidang dalam manajemen yang secara khusus mempelajari kolerasi serta peran manusia dalam suatu organisasi ataupun perusahaan. Sumber daya manusia memiliki unsur yang tidak lain ialah manusia yang menjadi tenaga kerja dalam suatu perusahaan [16].

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien di dalam suatu organisasi dengan melakukan perencanaan, penggerakan, pengendalian yang dilakukan melalui rekrutmen, seleksi, pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan, kesehatan kerja, dan hubungan industrial untuk mencapai tujuan bersama [17].

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu hal yang sangat penting untuk dikelola dengan baik agar dapat menciptakan sumber daya manusia yang berintegrasi tinggi sehingga menghasilkan kinerja yang baik.

2.1.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Di dalam suatu organisasi atau perusahaan diperlukan Manajemen SDM yang dikelola secara tepat untuk dapat mencapai tujuannya. Adapun tujuan MSDM adalah sebagai berikut [16] :

1. Tujuan Organisasional

Tujuan manajemen yang ditujukan untuk organisasional ini sangat berkontribusi besar dalam tercapai atau tidaknya efektifitas organisasi. Namun juga membantu manajer menyelesaikan permasalahan internal organisasi, meningkatkan mutu sumber daya manusia hingga peningkatan kinerja

karyawan. Manajer bertanggung jawab kepada karyawannya. Divisi SDM dapat memberikan *support*, tentunya seputar ketenagakerjaan.

2. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional ini diterapkan agar organisasi tetap bertahan. Manajemen yang bagus dapat membentuk SDM itu walau seburuk apapun. Berkualitasnya sumber daya manusia ditentukan oleh sistem dari divisi MSDM.

3. Tujuan Kemasyarakatan

Tujuan Kemasyarakatan lebih memfokuskan pada respon kebutuhan sumber daya masyarakat (ranah sosial). Dapat dikatakan, organisasi dengan tujuan kemasyarakatan wajib menjadi *problem solving*.

4. Tujuan Personal

Tujuan personal yaitu bertujuan untuk membantu karyawan dalam pencapaian *goals*. Semakin pegawai berkembang, otomatis akan dapat membantu organisasi atau perusahaan juga akan maju. Misalnya, perusahaan meningkatkan kesejahteraan karyawan hingga memberikan *reward* bagi karyawan yang berprestasi.

Selain itu, diketahui bahwa terdapat beberapa tujuan dasar dari Manajemen Sumber Daya Manusia yakni antara lain [16] :

1. Manajemen SDM memiliki tujuan guna mendukung perusahaan untuk meningkatkan motivasi kerja, tetapi untuk bisa melakukan hal tersebut, tentunya terdapat kebijakan serta pertimbangan yang perlu diambil dan keputusan tersebut akan ditentukan oleh pihak yang terkait.
2. Manajemen SDM merupakan suatu upaya yang bisa dilakukan perusahaan dengan maksud tujuan dapat tercapai, dengan tidak mengesampingkan bahwasanya manajemen SDM memiliki tanggungjawab guna memerhatikan dampak yang ditimbulkan dari adanya kebijakan dan prosedural yang disusun, dan ditujukan untuk para pegawai.
3. Kondisi yang baik dan mendukung jalannya kegiatan dalam perusahaan dapat dibentuk dengan merekrut SDM dengan kualitas yang baik. Dengan kualitas dan kuantitas dukungan yang ada maka perkembangan perusahaan akan berlangsung dengan lebih baik juga.

4. Manajemen SDM juga ditujukan untuk bisa mengantisipasi kendala-kendala yang bisa saja timbul. Dengan adanya manajemen SDM maka solusi untuk kendala yang timbul bisa dengan secepatnya ditemukan sehingga perusahaan bisa menghindari keadaan krisis yang mungkin saja terjadi dan bisa menimbulkan dampak besar.
5. Manajemen SDM mempunyai peran sebagai media komunikasi antara pegawai dengan perusahaan. Sebab dalam suatu perusahaan, komunikasi bisa saja berlangsung dengan tidak baik, hal tersebut bisa terjadi sebab adanya jarak ataupun faktor lainnya.

Dari hal tersebut dapat diketahui bahwa SDM berperan penting dalam pencapaian tujuan suatu organisasi atau perusahaan yang telah ditentukan.

2.1.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Keinginan untuk memiliki SDM yang berkualitas tentunya menjadi harapan dari semua organisasi atau perusahaan. Manajemen SDM memiliki beberapa bagian proses, salah satunya dengan kegiatan SDM yang ditujukan agar tujuan perusahaan tercapai. Lancarnya kegiatan itu bisa terjadi dengan memerhatikan beberapa fungsi MSDM. Fungsi MSDM terbagi atas 2 kelompok, yaitu [16] :

1. Fungsi Manajerial
Manajemen memiliki peran dalam melaksanakan tugas dengan baik dan benar, maka agar penerapan tugas tersebut terlaksana dengan optimal perlu didukung oleh manajemen SDM yang baik. Terdapat 4 fungsi ataupun aktivitas dalam manajemen, antara lain :
 - a. Perencanaan
Pengertian dari perencanaan ialah kegiatan dalam memperkirakan perihal tenaga kerja, supaya sesuai dengan keperluan perusahaan guna mencapai tujuan, tentunya dengan cara yang efektif dan efisien.
 - b. Pengorganisasian
Pengertian dari pengorganisasian merupakan kegiatan yang ditujukan untuk mengatur pegawai melalui penetapan pembagian kerja dan hubungan kerja dalam struktur organisasi.

c. Pengarahan

Pengarahan yaitu aktivitas memberi petunjuk kepada tenaga supaya bekerjasama dan berkolaborasi dalam upaya untuk mencapai tujuan dari organisasi.

d. Pengendalian

Pengertian dari pengendalian ialah kegiatan yang dimaksudkan untuk mengendalikan tenaga kerja supaya taat kepada aturan-aturan yang telah dibuat perusahaan dan berkerja sesuai dengan *Job Desc.*

2. Fungsi Operasional

Manajemen SDM adalah awal dari fungsi operasional dalam pencapaian tujuan perusahaan. Ada keterkaitan antara manajemen SDM sesuai dengan fungsi yang dipunyai, yaitu :

a. Pengadaan (*Procurement*)

Fungsi ini berkaitan dengan jenis dan jumlah pegawai. Dapat dikatakan dengan, menentukan keperluan SDM. Seperti, merekrut, menyeleksi, dan membagi penempatan kerja.

b. Pengembangan (*Development*)

Kegiatan ini sangat penting dan akan terus berkembang, yaitu yang berkaitan dengan keahlian yang tentunya peningkatan tersebut didapatkan melalui pelatihan. Hal ini disebabkan adanya perubahan teknologi, penyesuaian kembali jabatan jika terjadinya mutasi/rotasi, serta adanya peningkatan kompleksitas tanggungjawab seorang manajer.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Hal tersebut bisa dipahami sebagai suatu kegiatan pemberian upah yang wajar kepada pegawai. Kecukupan atas usaha pegawai yang telah membantu mewujudkan tujuan perusahaan.

d. Integrasi (*Integration*)

Dalam hal ini tenaga kerja secara personal mengubah pandangannya dan kebiasaannya. Karena perusahaan beranggapan kurang menguntungkan, dan kemudian agar diimbangi dengan keinginan lembaga.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan diartikan sebagai usaha tetap menjaga dan meningkatkan keadaan yang ada.

f. Pemisahaan (*Separation*)

Pemutusan merupakan kata lain dari *separation* ialah penjedaan sementara atau bahkan pemberhentian tenaga kerja dari beban biaya tenaga kerja perusahaan.

2.1.2 Variabel Moderating

2.1.2.1 Pengertian Variabel Moderating

Analisis hubungan yang menggunakan minimal dua variabel, yakni satu variabel dependen dan satu atau beberapa variabel independen, adakalanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model statistik yang kita gunakan. Dalam analisis statistik ada yang dikenal dengan variabel moderator. Variabel moderator ini adalah variabel yang selain bisa memperkuat hubungan antar variabel, dilain pihak juga bisa memperlemah hubungan antara satu atau beberapa variabel independen dan variabel dependen. Misalnya pelatihan yang diikuti karyawan sebuah perusahaan dengan tujuan untuk meningkatkan ketrampilan menyelesaikan tugas-tugas administrasi. Seluruh karyawan yang mengikuti pelatihan tersebut memiliki jenjang pendidikan yang sama. Tetapi setelah selesai mengikuti pelatihan dan dilakukan uji ketrampilan, ternyata kemampuan karyawan yang berasal dari sekolah kejuruan, memiliki ketrampilan yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang berasal dari Sekolah Umum.

Perbedaan ketrampilan karyawan yang berasal dari sekolah Kejuruan, dibandingkan dengan Ketrampilan Kerja disebabkan oleh adanya perbedaan kemampuan menyerap materi yang disampaikan ketika melaksanakan pelatihan. Kondisi ini bisa saja terjadi karena ada variabel moderator yang bisa menyebabkan karyawan yang berasal dari Sekolah Umum memiliki motivasi yang lebih rendah untuk mengikuti pelatihan jika dibandingkan dengan Karyawan yang berasal dari sekolah Kejuruan. Dalam contoh di atas pelatihan adalah variabel independen, prestasi kerja adalah variabel dependen, dan motivasi untuk mengikuti pelatihan adalah variabel moderator. Atau dengan kata lain, variabel moderator memiliki kontribusi

yang signifikan terhadap kemampuan variabel independen dalam mempengaruhi variabel dependen [18].

2.1.3 Kinerja Karyawan

2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Terdapat hubungan erat antara kinerja perorangan dengan kinerja organisasi, dengan kata lain, bila kinerja karyawan baik maka kemungkinan kinerja organisasi juga baik [19].

Kinerja adalah suatu keadaan yang menunjukkan kemampuan seorang karyawan dalam menjalankan tugas sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh organisasi kepada karyawan sesuai dengan *job desc* nya. Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil yang diperoleh karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas.

2.1.3.2 Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Dalam suatu organisasi atau perusahaan tidak selamanya bahwa kinerja karyawan dalam kondisi seperti yang diinginkan baik oleh karyawan itu sendiri ataupun organisasi. Banyak kendala yang memengaruhi kinerja baik kinerja organisasi maupun kinerja individu. Ada baiknya sebuah perusahaan harus terlebih dahulu mengkaji faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawannya. Adapun faktor-faktor yang memengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja adalah sebagai berikut [20] :

1. Kemampuan dan keahlian

Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Artinya karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja baik pula, demikian pula sebaliknya bagi karyawan yang tidak memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaannya

secara benar, maka akan memberikan hasil yang kurang baik pula, yang pada akhirnya akan menunjukkan kinerja yang kurang baik.

2. Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya. Artinya dengan mengetahui pengetahuan tentang pekerjaan akan memudahkan seseorang untuk melakukan pekerjaannya, jika karyawan tidak atau kurang memiliki pengetahuan tentang pekerjaannya, maka pasti akan mengurangi hasil atau kualitas pekerjaannya yang pada akhirnya akan memengaruhi kinerjanya.

3. Rancangan Kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar. Sebaliknya jika suatu pekerjaan tidak memiliki rancangan pekerjaan yang baik maka akan sulit untuk menyelesaikan pekerjaannya secara cepat dan benar. Pada dasarnya rancangan pekerjaan diciptakan untuk memudahkan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Dengan demikian, rancangan pekerjaan akan mampu meningkatkan kinerja karyawannya. Demikian pula sebaliknya dengan perusahaan yang tidak memiliki rancangan pekerjaan yang kurang baik akan sangat memengaruhi kinerja karyawannya. Dengan demikian, rancangan pekerjaan akan memengaruhi kinerja seseorang.

4. Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik. Demikian pula sebaliknya bagi karyawan yang memiliki kepribadian atau karakter yang buruk, akan bekerja secara tidak sungguh-sungguh dan kurang bertanggung jawab dan pada akhirnya hasil pekerjaannya pun tidak atau kurang baik dan tentu saja hal ini akan

memengaruhi kinerja yang ikut buruk pula. Artinya bahwa kepribadian atau karakter akan memengaruhi kinerja.

5. Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang akan menghasilkan kinerja yang baik, demikian pula sebaliknya jika karyawan tidak terdorong atau terangsang untuk melakukan pekerjaannya maka hasilnya akan menurunkan kinerja karyawan itu sendiri. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi memengaruhi kinerja seseorang. Makin termotivasi seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan maka kinerjanya akan meningkat, demikian pula sebaliknya makin tidak termotivasi seseorang untuk melakukan pekerjaannya, maka kinerjanya akan turun.

6. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya. Sebagai contoh perilaku pemimpin yang menyenangkan, mengayomi, mendidik dan membimbing tentu akan membuat karyawan senang dengan mengikuti apa yang diperintahkan oleh atasannya. Hal ini tentu akan dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Demikian pula jika perilaku pemimpin yang tidak menyenangkan, tidak mengayomi, tidak mendidik dan tidak membimbing akan menurunkan kinerja bawahannya. Jadi dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan memengaruhi kinerja.

7. Gaya kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. Sebagai contoh gaya atau sikap seorang pemimpin yang demokratis tentu berbeda dengan gaya pemimpin yang otoriter. Dalam praktiknya gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan sesuai dengan kondisi organisasinya. Misalnya untuk organisasi tertentu dibutuhkan gaya

otoriter atau demokratis, dengan alasan tertentu pula. Gaya kepemimpinan atau sikap pemimpin ini dapat memengaruhi kinerja karyawan.

8. Budaya organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi. Kepatuhan anggota organisasi untuk menuruti atau mengikuti kebiasaan atau norma ini akan memengaruhi kinerja seseorang atau kinerja organisasi. Demikian pula jika tidak mematuhi kebiasaan atau norma-norma maka akan menurunkan kinerja. Dengan demikian budaya organisasi memengaruhi kinerja karyawan.

9. Kepuasan kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik. Demikian pula jika seseorang tidak senang atau gembira dan tidak suka atas pekerjaannya, maka akan ikut mempengaruhi hasil kerja karyawan. Jadi dengan demikian kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja.

10. Lingkungan kerja

Merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berubah ruangan, *layout*, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja mendapat kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik, karena bekerja tanpa gangguan. Namun sebaliknya jika suasana atau kondisi lingkungan kerja tidak memberikan kenyamanan atau ketenangan, maka akan berakibat suasana kerja menjadi terganggu yang pada akhirnya akan mempengaruhi dalam bekerja. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja mempengaruhi kinerja seseorang.

11. Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja

sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi yang kurang baik. Karyawan yang setia juga dapat dikatakan karyawan tidak membocorkan apa yang menjadi rahasia perusahaannya kepada pihak lain. Karyawan yang setia atau loyal tentu akan dapat mempertahankan ritme kerja, tanpa terganggu oleh godaan dari pihak pesaing. Loyalitas akan terus membangun agar terus berkarya menjadi lebih baik dengan merasa bahwa perusahaan seperti miliknya sendiri. Pada akhirnya loyalitas akan mempengaruhi kinerja karyawan.

12. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya. Atau dengan kata lain komitmen merupakan kepatuhan untuk menjalankan kesepakatan yang telah dibuat. Dengan mematuhi janji atau kesepakatan tersebut membuatnya berusaha untuk bekerja dengan baik dan merasa bersalah jika tidak dapat menepati janji atau kesepakatan yang telah dibuatnya. Pada akhirnya kepatuhannya untuk melaksanakan janji atau kesepakatan yang telah dibuatnya akan mempengaruhi kinerjanya. Jadi komitmen dapat mempengaruhi kinerja seseorang.

13. Disiplin kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepada sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Karyawan yang disiplin akan mempengaruhi kinerja.

2.1.3.3 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Ukuran-ukuran yang menjadi tolak ukur dalam menilai kinerja. Ukuran kinerja sangat diperlukan karena itu sangat bermanfaat bagi banyak pihak.

Adapun indikator yang menjadi kinerja adalah sebagai berikut [21] :

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

2. Kuantitas, Jumlah yang dihasilkan.
3. Ketepatan waktu, tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan dalam menilai pemanfaatan waktu dalam menjalankan tugas, efektivitas menyelesaikan tugas yang dibebankan organisasi.
4. Efektivitas, tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian, tingkat dimana karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan atau bimbingan dari orang lain. Kemandirian diukur dari persepsi karyawan dalam melakukan fungsi kerjanya masing-masing, sesuai dengan tanggung jawabnya.

2.1.4 Motivasi Kerja

2.1.4.1 Pengertian Motivasi

Motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu yang menyebabkan timbulnya sikap antusias dalam melaksanakan suatu kegiatan. Motivasi adalah suatu keadaan dalam pribadi yang mendorong keinginan individu untuk melakukan keinginan tertentu guna mencapai tujuan [19].

Motivasi merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, kurangnya motivasi yang diberikan berdampak pada menurunnya kinerja karyawan. Motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya karena dengan tercapainya tujuan organisasi berarti tercapai pula tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan [22].

2.1.4.2 Tujuan Motivasi

Pemberian motivasi bagi karyawan mempunyai beberapa tujuan dan bagi kelancaran usaha atau suatu perusahaan. Adapun tujuan pemberian motivasi kepada karyawan adalah untuk sebagai berikut [23] :

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

2.1.4.3 Jenis-Jenis Motivasi

Motivasi berbeda-beda antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain, pada waktu ini dan waktu yang akan datang dan lain sebagainya. Motivasi dapat dibagi menjadi 2 jenis, yaitu [24]:

1. **Motivasi Internal**
Merupakan motivasi dari dalam diri orang tersebut. Jenis motivasi ini erat kaitannya dengan kecerdasan emosi. Motivasi internal ini perlu dibangkitkan dengan motivasi eksternal.
2. **Motivasi Eksternal**
Merupakan motivasi yang ditimbulkan oleh orang lain. Motivasi eksternal sifatnya mentrigger motivasi internal. Motivasi eksternal dibagi menjadi 2, yaitu:
 - a. Dengan perlakuan
Bisa dengan perlakuan positif, yaitu diberikan imbalan baik, bisa dengan materil atau non materil. Bisa juga dengan perlakuan negatif yaitu dengan diberikan hukuman bila tidak baik.

b. Dengan sarana

Sarana bisa secara langsung atau tidak langsung, dan bisa bersifat materil atau non materil. Materil langsung seperti diberikan insentif uang. Materil tidak langsung seperti diberikan fasilitas kerja.

2.1.4.4 Teori Motivasi

Ada banyak teori motivasi dan riset yang berusaha menunjukkan tentang hubungan antara perilaku dan hasilnya. Adapun beberapa teori-teori motivasi, antara lain [25]:

1. Teori Murray

Teori kebutuhan menurut Murray (1938) berasumsi bahwa manusia mempunyai sejumlah kebutuhan yang memotivasinya untuk berbuat. Kebutuhan-kebutuhan manusia itu menurut Murray antara lain (1) pencapaian hasil kerja, (2) afiliasi (3) agresi, (4) otonomi, (5) pamer, (6) kata hati, (7) memelihara hubungan baik (8) memerintah (berkuasa), (9) kekuatan, dan (10) pengertian. Kebutuhan yang disampaikan Murray tersebut bersifat kategorisasi saja. Sebenarnya kebutuhan manusia itu sangat banyak, kompleks, dan tidak terbatas.

2. Teori Alderfer

Menurut teori Alderfer (1972) disebutkan bahwa manusia itu memiliki kebutuhan yang disingkat ERG (*Existence, Relatedness, Growth*). Manusia menurut Alderfer pada hakikatnya ingin dihargai dan diakui keberadaannya (eksistensi), ingin diundang, dan dilibatkan. Di samping itu, manusia sebagai makhluk sosial ingin berhubungan atau bergaul dengan manusia lainnya (relasi), Manusia juga ingin selalu meningkat taraf hidupnya menuju kesempurnaan (ingin selalu berkembang).

3. Teori Dua Faktor dari Herzberg

Teori dua faktor dikembangkan oleh Herzberg bersama-sama dengan Mausner dan Snyderman. Mereka melakukan penelitian dengan bertanya pada subjek penelitian tentang waktu ia merasa paling puas terhadap pekerjaannya. Kemudian mencari sebab-sebab mereka merasa puas. Faktor kesehatan (ekstrinsik) merupakan faktor lingkungan yang menyebabkan ketidakpuasan.

Penelitian menyimpulkan terdapat dua faktor, yaitu faktor pemuas dan faktor kesehatan.

4. Kebutuhan Berjenjang Maslow

Ini adalah sebuah konsep motivasi yang populer. Teori Maslow menjelaskan bahwa individu memiliki kebutuhan yang berjenjang (*hierarchy of needs*). Individu akan memuaskan satu jenjang kebutuhan terlebih dahulu, untuk berikutnya mencoba memuaskan kebutuhan yang ada di jenjang berikutnya. Jenjang kebutuhan itu adalah fisiologis, keamanan, sosial/afiliasi, rasa bangga (*self-esteem*), dan aktualisasi diri.

- a. Kebutuhan fisiologis, kebutuhan ini adalah kebutuhan dasar manusia seperti makan, minum dan pakaian serta tempat tinggal. Manusia akan memuaskan kebutuhan ini terlebih dahulu, sebelum ia beranjak ke kebutuhan berikutnya. Ini akan menjelaskan orang akan melakukan apa saja demi isi perutnya. Ia akan melupakan berbagai kebutuhan lainnya seperti keamanan, rasa malu, rasa bangga sebelum ia memenuhi kebutuhan ini.
- b. Kebutuhan rasa aman, kebutuhan ini baru diusahakan seseorang untuk dipenuhi, nilai kebutuhan fisiologisnya sudah terpuaskan. Orang ingin rasa aman, untuk dirinya termasuk rasa aman untuk anaknya, istrinya, dan anggota keluarga lain yang menjadi tanggung jawab. Kalaupun orang sudah mendapatkan pekerjaan, ia membutuhkan rasa aman tentang keberlangsungan pekerjaan itu. Ia butuh keamanan tentang apakah ia masih dapat terus bekerja? Apakah gajinya akan dibayar? Apakah perusahaan tempatnya untuk dapat terus *survive*? Sehingga ia bisa bekerja terus yang artinya ia dapat gaji untuk kebutuhan dirinya dan keluarganya.
- c. Kebutuhan untuk afiliasi, ini adalah kebutuhan untuk bersosialisasi. Orang butuh teman untuk saling curhat, tempat mengadu, tempat bertanya dan teman saling berbagi. Jika seseorang mendapatkan pekerjaan, ia membutuhkan penerimaan dari koleganya dari atasan dan dari manajemen perusahaan secara keseluruhan. Seseorang butuh hubungan yang baik dengan rekan kerja, karena dalam beberapa hal dukungan kolega ini penting untuk suksesnya kerjanya.

- d. Kebutuhan akan rasa bangga, dalam kehidupan sehari-hari setelah fisiologis, kebutuhan rasa aman dan kebutuhan sosial terpenuhi, individu pada saatnya akan membutuhkan rasa bangga. Mencapai sebuah prestasi pengakuan-pengakuan, dan dihargai oleh orang lain.
- e. Aktualisasi diri, orang pada akhirnya ingin berkembang, kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill dan potensi yang ada di dalam diri seseorang.

2.1.4.5 Indikator Motivasi

Motivasi sebagai proses dalam diri seseorang yang dipengaruhi oleh beberapa indikator. Indikator motivasi kerja menurut Hasibuan yaitu [26] :

1. Kebutuhan Fisik.
Kebutuhan akan fasilitas penunjang yang di dapat di tempat kerja, misalnya fasilitas penunjang untuk mempermudah penyelesaian tugas dikantor.
2. Kebutuhan rasa aman.
Kebutuhan-kebutuhan akan rasa aman ini, diataranya adalah rasa aman fisik, stailitas, ketergantungan, perlindungan dan kebebasan dari daya-daya mengancam seperti: takut, cemas, bahaya.
3. Kebutuhan sosial.
Kebutuhan yang harus dipenuhi berdasarkan kepentingan bersama dalam masyarakat, kebutuhan tersebut dipenuhi bersama-sama, contohnya interaksi yang baik antar sesama.
4. Kebutuhan akan penghargaan.
Kebutuhan akan penghargaan atas apa yang telah dicapai oleh seseorang, contohnya kebutuhan akan status, kemuliaan, perhatian, reputasi.
5. Kebutuhan dorongan mencapai tujuan.
Kebutuhan akan dorongan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan, misalnya motivasi dari pimpinan.
Kelima kebutuhan di atas diturunkan menjadi indikator-indikator untuk mengetahui motivasi kerja karyawan.

2.1.5 Disiplin Kerja

2.1.5.1 Pengertian Disiplin

Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku [27].

Disiplin kerja merupakan suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankan dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Disiplin adalah pelatihan, khususnya pelatihan pikiran dan sikap untuk menghasilkan pengendalian diri, kebiasaan-kebiasaan untuk mentaati peraturan yang berlaku [28].

2.1.5.2 Fungsi Disiplin Kerja

Disiplin kerja sangat dibutuhkan oleh setiap karyawan. Disiplin menjadi persyaratan bagi pembentukan sikap, perilaku, dan tata kehidupan berdisiplin dalam bekerja. Fungsi-fungsi disiplin kerja antara lain [29]:

1. Menata kehidupan bersama dalam suatu organisasi. Disiplin berfungsi mengatur kehidupan bersama, dalam suatu kelompok tertentu dalam masyarakat dengan begitu hubungan yang terjalin antara individu satu dengan individu lain menjadi lebih baik dan lancar.
2. Membangun dan melatih kepribadian yang baik. Disiplin merupakan sarana untuk melatih kepribadian karyawan agar senantiasa menunjukkan kinerja yang baik, sikap dan perilaku juga pola kehidupan yang baik dan berdisiplin tidak berbentuk dalam waktu yang lama, salah satu proses untuk membentuk kepribadian tersebut dilaksanakan melalui proses latihan.
3. Pemaksaan untuk mengikuti peraturan organisasi. Disiplin berfungsi sebagai pemaksaan kepada seseorang untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku di lingkungan tersebut dengan pemaksaan, pembiasaan. Pada awalnya disiplin itu terasa berat karena suatu pemaksaan namun karena adanya pembiasaan dan proses latihan terus-menerus maka disiplin dilakukan atas kesadaran dalam diri dan dirasakan sebagai kebutuhan dan kebiasaan.

4. Sanksi atau hukuman bagi yang melanggar disiplin. Disiplin yang disertai ancaman sanksi atau hukuman sangat penting karena dapat memberikan dorongan yang kekuatan untuk mentaati dan mematuhi. Tanpa ancaman, sanksi atau hukuman, dorongan ketaatan dan kepatuhan dapat menjadi lemah serta motivasi untuk mengikuti aturan yang berlaku menjadi kurang.

2.1.5.3 Prinsip Disiplin Kerja

Untuk dapat memahami hakikat suatu disiplin kerja perlu diketahui dari beberapa prinsip disiplin kerja. Adapun beberapa prinsip yang seharusnya menjadi pedoman kita dalam mengambil tindakan disipliner [30] :

1. Mengambil tindakan disipliner harus sesuai dengan hukum setempat dan perjanjian perburuhan yang berlaku.
2. Semua tindakan disipliner harus didokumentasikan secara lengkap, secara mendetail kekurangan yang sebenarnya dalam kinerja, bagaimana hal itu diidentifikasi, bagaimana hal itu dikomunikasikan kepada pegawai yang bersangkutan, dan langkah-langkah yang telah diambil untuk memecahkan masalah tersebut.
3. Tindakan disipliner yang diambil hendaknya menggunakan tingkat paksaan dan tekanan terendah yang diperlukan untuk memecahkan masalah kinerja.
4. Semakin besar tingkat pemaksaan yang digunakan, semakin kecil kemungkinan untuk mencapai *win-win solution* yang konstruktif dan tahan lama. Gunakanlah tindakan disipliner yang keras hanya bila sungguh-sungguh diperlukan dan dibenarkan oleh seriusnya masalah yang dihadapi.
5. Semakin kita mampu menggambarkan dengan jelas permasalahan kinerja yang terjadi, semakin mungkin kita dapat memecahkannya bersama pegawai yang bersangkutan, dan semakin besar pula perlindungan hukum yang kita dapatkan bila kita terpaksa mengambil tindakan disipliner yang keras.

2.1.5.4 Pendekatan Disiplin Kerja

Terdapat tiga bentuk pendekatan disiplin, yaitu disiplin *modern*, disiplin dengan tradisi, dan disiplin bertujuan [30] :

1. Disiplin *modern*, yaitu pendekatan yang mempertemukan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru di luar hukuman. Untuk itu, asumsi pendekatan ini adalah (1) disiplin *modern* merupakan sesuatu cara menghindarkan bentuk hukuman secara fisik. (2) Melindungi tuduhan yang benar untuk diteruskan pada proses hukum yang berlaku. (3) Keputusan-keputusan yang semauanya terhadap kesalahan atau prasangka harus diperbaiki dengan mengadakan proses penyuluhan dengan mendapatkan fakta-faktanya. (4) Melakukan proses terhadap keputusan yang berat sebelah pihak terhadap kasus disiplin.
2. Pendekatan disiplin dengan tradisi yaitu pendekatan disiplin dengan cara memberikan hukuman. Untuk itu, asumsi pendekatan ini adalah (1) disiplin dilakukan oleh atasan kepada bawahan, dan tidak pernah ada peninjauan kembali bila telah diputuskan. (2) Disiplin adalah hukuman untuk pelanggaran, pelaksanaannya harus disesuaikan dengan tingkat pelanggarannya. (3) Pengaruh hukuman untuk memberikan pelajaran kepada pelanggar maupun kepada pegawai lainnya agar tidak mengikuti pelanggaran yang sama. (4) Peningkatan perbuatan pelanggaran diperlukan hukuman yang lebih keras. (5) Pemberian hukuman terhadap pegawai yang melanggar kedua kalinya harus diberi hukuman yang lebih berat.
3. Pendekatan disiplin bertujuan, yaitu apabila diterapkan dengan harapan bukan hanya pemberian hukuman, melainkan lebih bersifat pembinaan. Untuk itu, asumsi pendekatan ini adalah (1) disiplin kerja harus dapat diterima dan dipahami oleh semua pegawai. (2) Disiplin bukanlah suatu hukuman, melainkan lebih mengarah pada pembentukan perilaku positif. (3) Disiplin ditujukan untuk perubahan pada perilaku yang lebih baik. (4) Disiplin pegawai bertujuan agar pegawai bertanggung jawab terhadap perbuatannya.

2.1.5.5 Indikator Disiplin Kerja

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, diantaranya [23] :

1. Tujuan dan Kemampuan, ikut mempengaruhi tingkat disiplin karyawan. Tujuan 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 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 indiscipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan berani tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang indiscipliner 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.

2.1.6 Kepuasan Kerja

2.1.6.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan penjumlahan yang rumit dari sejumlah unsur pekerjaan yang terbedakan dan terpisakan satu sama lain (*Discrete job elements*). Kepuasan kerja merupakan kumpulan *feelings* dan *beliefs* yang dimiliki orang tentang pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima [31].

Sedangkan Greenberg dan Baron, mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individu terhadap pekerjaan mereka. Selain itu, Gibson, menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap yang dimiliki para pekerja tentang pekerjaan mereka. Hal itu merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan tentang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaan berdasarkan atas harapan dengan imbalan yang diberikan oleh instansi [31].

2.1.6.2 Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan daripada beberapa orang yang lain. Ada beberapa teori tentang kepuasan kerja yaitu [31] :

1. *Two Factor Theory*.

Teori ini menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda yaitu *motivators* dan *hygiene factors*. Ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi di sekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, upah, keamanan, kualitas pengawasan, dan hubungan dengan orang lain) dan bukan dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor mencegah reaksi negatif dinamakan sebagai *hygiene* atau *maintainance factors*. Sebaliknya, kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya, seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi, serta kesempatan untuk pengembangan diri dan

pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi dinamakan *motivators*.

2. *Value Theory*.

Menurut teori ini, kepuasan kerja terjadi pada tingkatan, di mana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, maka akan semakin puas, begitu pula sebaliknya. Kunci menuju kepuasan pada teori ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dengan yang diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan orang.

2.1.6.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menciptakan kepuasan kerja karyawan tidaklah mudah, karena tiap karyawan mempunyai kondisi, harapan dan keinginan yang berbeda-beda. Untuk itu harus diketahui faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Ada lima faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja, yaitu [31] :

1. Pemenuhan kebutuhan (*Need fulfillment*)

Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan, yang memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2. Perbedaan (*Discrepancies*)

Kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterima, maka orang akan tidak puas. Sebaliknya, individu akan puas bila menerima manfaat di atas harapan.

3. Pencapaian nilai (*Value attainment*)

Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan yang memberikan pemenuhan nilai kerja individual penting.

4. Keadilan (Equity)

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

5. Komponen genetik (*Genetic components*)

Kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Hal ini menyiratkan perbedaan sifat individu mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja di samping karakteristik lingkungan pekerjaan.

2.1.6.4 Indikator Kepuasan Kerja

Pekerjaan yang secara mental menantang adalah tingkat menantang pekerjaan secara mental yang dipersepsi oleh seorang pegawai tentang jabatannya atau pekerjaannya dalam organisasi. Indikator untuk mengukur kepuasan kerja, yaitu [31]:

1. **Kemangkiran**
Pegawai yang tinggi tingkat kepuasannya akan rendah tingkat kemangkirannya. Sebaliknya pegawai yang rendah tingkat kepuasannya akan cenderung tinggi tingkat kemangkirannya.
2. **Keinginan Pindah**
Tidak dapat disangkal bahwa salah satu faktor penyebab timbulnya keinginan pindah kerja adalah ketidakpuasan di tempat bekerja sekarang. Sebab-sebab ketidakpuasan itu dapat beranekaragam, seperti penghasilan rendah atau dirasakan kurang memadai, kondisi kerja yang kurang memuaskan, hubungan yang tidak serasi, baik dengan atasan maupun dengan para rekan sekerja, pekerjaan yang tidak sesuai, dan berbagai faktor lainnya.
3. **Kinerja Karyawan**
Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam kemampuan melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh atasan kepadanya.
4. **Rekan Kerja**
Rekan kerja yang bersahabat, kerja sama rekan sekerja atau kelompok kerja adalah sumber kepuasan kerja bagi pekerja secara individual. Sementara itu kelompok kerja dapat memberikan dukungan, nasihat atau saran kepada sesama rekan kerja. Rekan kerja yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.
5. **Kenyamanan kerja karyawan**

Pada umumnya karyawan cenderung lebih senang dengan adanya kondisi lingkungan kantor tempat kerja yang baik dan nyaman. Sehingga efisiensi kerja suatu organisasi dapat tercapai dengan baik. Lingkungan kerja atau prasarana fisik yang baik, dapat membantu mengurangi kejenuhan dan kelelahan bagi para karyawan.

2.2 Review Penelitian Terdahulu

Berkaitan dengan topik yang dilakukan oleh penulis dalam penelitian ini, maka perlu didukung dari penelitian-penelitian terdahulu yang membahas penelitian yang sejenis. Berikut ini adalah hasil penelitian terdahulu:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Abdul Majid, Adi Lukman Hakim dan Elvina Assadam (2021) tentang Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. Dimana jumlah populasi pada penelitian ini terdiri atas 45 orang karyawan dan jumlah sampel 45 orang karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil dari moderasi menunjukkan bahwa Motivasi kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan di Hotel Paradise Batu, motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh secara simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan di Hotel Paradise Batu, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan interaksi antara motivasi kerja dan kepuasan kerja, secara serentak dan parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Hotel Paradise Batu, dan kepuasan kerja memoderasi pengaruh motivasi kerja dan kinerja karyawan di Hotel Paradise Batu [12].
2. Penelitian yang dilakukan oleh Yuniz Majidah, Tin Agustina Karnawati dan Ike Kusdyah Rachmawati (2020) tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. Dimana populasi pada penelitian ini adalah seluruh guru Taman Kanak-Kanak Swasta di Kota Singaraja sebanyak 33 Sekolah Taman Kanak-Kanak di Kota Singaraja dan jumlah sampel 146 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional, motivasi kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru pada Taman Kanak-Kanak yang terakreditasi di Kota Singaraja Bali, gaya kepemimpinan situasional dan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja guru yang dimoderasi

kepuasan kerja pada Taman Kanak-Kanak yang terakreditasi di Kota Singaraja Bali [10].

3. Penelitian yang dilakukan oleh Rachmawati Madjid dan Taufik Hidayanto (2017) tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating Pada PT. Prodia Widyahusada Cabang Sunter Jakarta. Dimana jumlah populasi pada penelitian ini terdiri atas 37 orang karyawan dan jumlah sampel 37 orang karyawan. Hasil pengujian hipotesis ditemukan bukti empiris bahwa secara parsial Disiplin Kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Prodia Widyahusada Cabang Sunter. Arah pengaruh yang diberikan adalah positif, yang berarti pengaruhnya searah dan signifikan. Hasil pengujian hipotesis ditemukan bukti empiris bahwa moderasi dari Kepuasan Kerja berpeluang memperkuat pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Prodia Widyahusada Cabang Sunter. Hal ini disimpulkan karena beta pengaruh dari moderasi tersebut adalah positif. Namun, dampak positif yang diberikan belum signifikan [32].
4. Penelitian yang dilakukan oleh Mahaputra Adipradana dan Andriyani (2021) tentang Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Pada Karyawan CV Batik Wahyu Kencana Pekalongan). Dimana jumlah populasi pada penelitian ini terdiri atas 85 orang karyawan dan jumlah sampel 85 orang karyawan. Hasil dari penelitian ini ada pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di CV Batik Wahyu Kencana Pekalongan. Artinya semakin baik disiplin kerja dilakukan maka kinerja karyawan akan meningkat sebaliknya, semakin buruk disiplin kerja, semakin menurun kinerja karyawan. Ada pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di CV Batik Wahyu Kencana Pekalongan. Artinya semakin baik motivasi kerja dilakukan maka kinerja karyawan akan meningkat sebaliknya, semakin buruk motivasi kerja, semakin menurun kinerja karyawan. Kepuasan kerja dapat meningkatkan disiplin kerja yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, artinya kepuasan kerja dapat memperkuat variabel disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di CV Batik

Wahyu Kencana Pekalongan. Kepuasan kerja dapat meningkatkan motivasi kerja yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya kepuasan kerja dapat memperkuat variabel disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di CV Batik Wahyu Kencana Pekalongan [11].

5. Penelitian yang dilakukan oleh Sandhi Fialy Harahap dan Satria Tirtayasa (2020) tentang Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. Dimana jumlah populasi pada penelitian ini terdiri atas 35 orang karyawan dan jumlah sampel 35 orang karyawan. Kepuasan kerja dapat meningkatkan disiplin kerja yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan dapat disimpulkan bahwa motivasi, disiplin dan kepuasan kerja secara simultan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja [33].
6. Penelitian yang dilakukan oleh Laode Alim Nursalim, Baharuddin Semmaila dan Roslina Alam (2020) tentang Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi Pada Pt. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Makassar. Dimana jumlah populasi pada penelitian ini terdiri atas 94 orang karyawan dan jumlah sampel 94 orang karyawan. Hasil dari penelitian tersebut terdapat pengaruh positif dan signifikan dari motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan motivasi kerja dapat memberikan manfaat dan kontribusi yang baik bagi karyawan sehingga karyawan dapat memberikan kinerja yang optimal untuk perusahaan. Oleh sebab itu, semakin tinggi motivasi kerja, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan dalam bekerja. Dengan meningkatnya kinerja karyawan, maka akan memajukan perusahaan dan membantu pembangunan bangsa dan negara. Kepuasan kerja dapat memoderasi murni (*pure moderation*) positif (memperkuat) pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan oleh kepuasan kerja adalah faktor yang dapat menunjang motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, maka akan semakin meningkatkan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja juga dapat digunakan sebagai aktualisasi diri

untuk dapat lebih mengembangkan *skill* dan keterampilan sehingga dapat diperhitungkan jika ada tawaran kesempatan promosi di perusahaan [34].

7. Penelitian yang dilakukan oleh Billy Tamarindang, Lisbeth Mananeke dan Merinda Pandowo (2017) tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Bank BNI Cabang Manado. Dimana jumlah populasi pada penelitian ini terdiri atas 30 orang karyawan dan jumlah sampel 30 orang karyawan. Hasil dari penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin kerja secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Bank BNI Cabang Manado. Motivasi secara parsial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja karyawan Bank BNI Cabang Manado. Disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BNI Cabang Manado [35].
8. Penelitian yang dilakukan oleh Muhamad Ekhsan (2019) tentang Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Dimana jumlah populasi pada penelitian ini terdiri atas 60 orang karyawan dan jumlah sampel 60 orang karyawan. Hasil dari penelitian ini adalah Motivasi dan Disiplin Kerja berpengaruh secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Syncrum Logistics. Hal ini menunjukkan bahwa secara simultan motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga semakin tinggi motivasi dan semakin kondusif disiplin kerja terhadap karyawan maka semakin tinggi kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Syncrum Logistics. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, atau dengan kata lain motivasi kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga semakin tinggi motivasi kerja karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan. Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Syncrum Logistics. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, atau dengan kata lain Disiplin Kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan, berarti semakin tinggi disiplin kerja karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan [36].

Tabel 2.1 Review Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Judul	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
Abdul Majid, Adi Lukman Hakim dan Elvina Assadam (2021)	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi	X ₁ :Motivasi Kerja Y:Kinerja Karyawan Z:Kepuasan Kerja	1. Hasil dari moderasi menunjukkan bahwa Motivasi kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan. 2. Motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh secara simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan.
Yuniz Majidah, Tin Agustina Karnawati dan Ike Kusdyah Rachmawati (2020)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi	X ₁ :Gaya Kepemimpinan X ₂ :Motivasi Y:Kinerja Guru Z:Kepuasan Kerja	1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional, motivasi kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru. 2. Motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja guru yang dimoderasi kepuasan kerja
Rachmawati Madjid dan Taufik Hidayanto (2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating Pada PT. Prodia Widyahusada Cabang Sunter Jakarta	X ₁ :Gaya Kepemimpinan X ₂ :Disiplin Kerja Y:Kinerja Karyawan Z:Kepuasan Kerja	1. Secara parsial Disiplin Kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. 2. Moderasi dari Kepuasan Kerja berpeluang memperkuat pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan
Mahaputra Adipradana dan Andriyani (2021)	Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Pada Karyawan CV Batik Wahyu Kencana Pekalongan)	X ₁ :Disiplin Kerja X ₂ :Motivasi Kerja Y:Kinerja Karyawan Z:Kepuasan Kerja	1. Hasil dari penelitian ini ada pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. 2. Ada pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. 3. Kepuasan kerja dapat meningkatkan disiplin kerja dan motivasi kerja yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

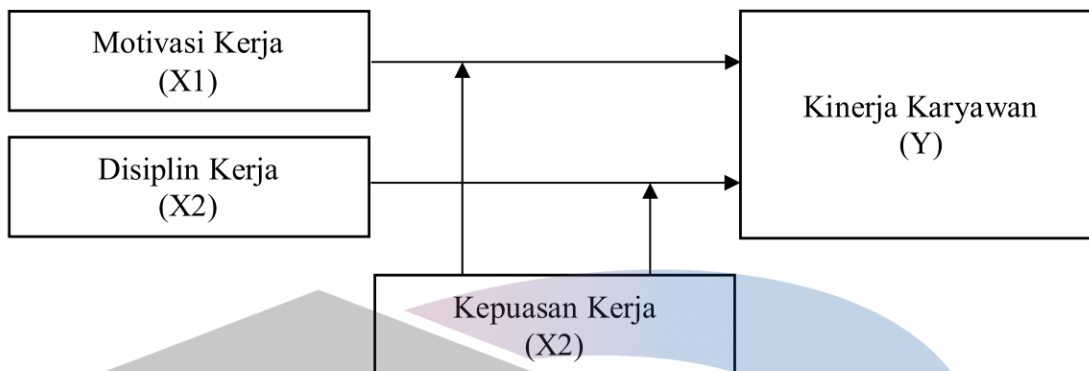
Lanjutan Tabel 2.1

Nama Peneliti	Judul	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
Sandhi Fialy Harahap dan Satria Tirtayasa (2020)	Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu	X ₁ :Motivasi X ₂ :Disiplin X ₃ :Kepuasan Kerja Y:Kinerja Karyawan	1. Kepuasan kerja dapat meningkatkan disiplin kerja yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. 2. Secara simultan dapat disimpulkan bahwa motivasi, disiplin dan kepuasan kerja secara simultan mempunyai
Laode Alim Nursalim, Baharuddin Semmaila dan Roslina Alam (2020)	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi Pada Pt. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Makassar	X ₁ :Motivasi Kerja Y:Kinerja Karyawan Z:Kepuasan Kerja	1. Hasil dari penelitian tersebut terdapat pengaruh positif dan signifikan dari motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. 2. Kepuasan kerja dapat memoderasi murni (<i>pure moderation</i>) positif (memperkuat) pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
Billy Tamarindang, Lisbeth Mananeke dan Merinda Pandowo (2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Bank BNI Cabang Manado	X ₁ :Gaya Kepemimpinan X ₂ :Motivasi X ₃ :Disiplin Kerja Y:Kinerja Karyawan	1. Hasil dari penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin kerja secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. 2. Motivasi secara parsial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja karyawan. 3. Disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
Muhamad Ekhsan (2019)	Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan	X ₁ :Motivasi X ₂ :Disiplin Kerja Y:Kinerja Karyawan	1.Motivasi kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. 2.Disiplin Kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

2.3 Kerangka Konseptual

Berdasarkan latar belakang penelitian dan rumusan masalah yang telah ditulis sebelumnya, maka peneliti membuat kerangka konseptual yang menunjukkan pengaruh antara variabel bebas (Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja) terhadap variabel

terikat (Kinerja Karyawan), yang dimoderasi oleh variabel moderating (Kepuasan Kerja) yang dapat dirumuskan dengan kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.4 Pengembangan Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori. Hipotesis dirumuskan atas dasar kerangka pikir yang merupakan jawaban sementara atas masalah yang dirumuskan. Penelitian yang merumuskan hipotesis adalah penelitian yang menggunakan pendekatan kuantitatif. Pada penelitian kualitatif hipotesis tidak dirumuskan, tetapi justru diharapkan dapat ditemukan hipotesis. Selanjutnya hipotesis tersebut akan diuji dengan pendekatan kuantitatif [37].

2.4.1 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada UPT. Laboratorium Bahan Kontruksi Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sumatera Utara Medan

Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mampu bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegritas dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi adalah suatu yang pokok yang menjadikan dorongan bagi seseorang untuk bekerja. Secara teoritis motivasi terbentuk karena manusia memiliki kategori kebutuhan pokok seperti kebutuhan fisiologi, rasa aman, sosial, ego, dan perwujudan diri. Kebutuhan tersebut membentuk suatu hirarki dan masing-masing akan aktif jika kebutuhan yang lebih rendah telah terpenuhi. Kebutuhan fisiologi merupakan kebutuhan pokok misalnya

kebutuhan makanan, minuman, tempat tinggal dan sejenisnya. Kebutuhan rasa aman adalah kebutuhan yang muncul setelah kebutuhan pokok terpenuhi, misalnya kebutuhan jaminan keamanan. Kebutuhan sosial antara lain memberi dan menerima kasih sayang dan persahabatan. Kebutuhan ego mencakup kebutuhan yang berkaitan dengan kehormatan diri dan reputasi seseorang [26].

Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian terdahulu, dimana menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan [11]. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang dapat diambil dari penelitian ini adalah :

H_1 : Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada UPT. Laboratorium Bahan Kontruksi Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sumatera Utara Medan.

2.4.2 Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada UPT. Laboratorium Bahan Kontruksi Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sumatera Utara Medan

Disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin merupakan bentuk pengendalian diri karyawan dan pelaksanaan yang teratur serta menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja di dalam suatu organisasi.

Disiplin kerja sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman dipandang erat keterkaitannya dengan kinerja. Pernyataan tersebut didukung oleh pendapat Malthis dan Jackson bahwa disiplin kerja berkaitan erat dengan perilaku karyawan dan berpengaruh terhadap kinerja [38]. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian terdahulu, dimana menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan [11]. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang dapat diambil dari penelitian ini adalah :

H_2 : Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada UPT. Laboratorium Bahan Kontruksi Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sumatera Utara Medan.

2.4.3 Peran Kepuasan Kerja sebagai Pemoderasi Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada UPT. Laboratorium Bahan Kontruksi Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sumatera Utara Medan

Kepuasan kerja adalah suatu sikap pegawai terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerjasama antar pegawai, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Kepuasan sebagai salah satu akibat yang timbul dari perilaku organisasi. Kepuasan kerja merupakan dimensi penting bagi organisasi, tanpa adanya kepuasan kerja pada anggota organisasi akan mempengaruhi pencapaian kinerja pribadi, kinerja kelompok dan kinerja organisasi. Beberapa pengertian berikut ini dapat memberikan kejelasan makna kepuasan kerja [39].

Kepuasan kerja yang digambarkan pada kepuasan gaji, promosi, kenaikan jabatan, kinerja atasan, lingkungan kerja dan kerja sama antar pekerja sangat besar pengaruhnya dalam meningkatkan kinerjanya. Motivasi berpengaruh untuk meningkatkan kinerja karyawan secara terus-menerus dengan adanya kepuasan kerja sebelumnya, karyawan merasa puas dalam bekerja akan termotivasi yang mengakibatkan peningkatan kinerja karyawan. [11]. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian terdahulu, dimana menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat memoderasi murni (*pure moderation*) positif (memperkuat) pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan [34]. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang dapat diambil dari penelitian ini adalah :

H₃ : Kepuasan Kerja dapat memoderasi hubungan positif Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada UPT. Laboratorium Bahan Kontruksi Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sumatera Utara Medan.

2.4.4 Peran Kepuasan Kerja sebagai Pemoderasi Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada UPT. Laboratorium Bahan Kontruksi Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sumatera Utara Medan

Kepuasan kerja karyawan merupakan motivasi moral karyawan, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan yang ingin diraih

sebuah perusahaan. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) sebagai kondisi situasional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dan bagaimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja karyawan mencerminkan sikap seseorang terhadap pekerjaannya [40].

Disiplin kerja dan kepuasan kerja karyawan sangat mempengaruhi kinerja karyawan suatu perusahaan. Semakin tinggi tingkat kedisiplinan karyawan dan tingkat kepuasan karyawan akan meningkatkan kinerjanya [40]. Selain itu, dari disiplin kerja yang tinggi karyawan, maka akan merasakan hasil kerja yang selama ini ditekuni, dan mampu merasakan kepuasan dalam bekerja. Karyawan yang mempunyai kinerja tinggi tetapi mempunyai kepuasan kerja yang rendah akan menurunkan kinerja karyawan. Tetapi, jika karyawan mempunyai disiplin kerja yang tinggi dan mempunyai kepuasan kerja cenderung akan meningkatkan kinerja karyawan [11]. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian terdahulu, dimana menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpeluang memperkuat pengaruh Disiplin terhadap Kinerja Karyawan [32]. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang dapat diambil dari penelitian ini adalah :

H₄ : Kepuasan Kerja dapat memoderasi hubungan positif Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada UPT. Laboratorium Bahan Kontruksi Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sumatera Utara Medan.

UNIVERSITAS
MIKROSKIL