

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari *job performance* atau atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya¹.

Menurut Agus W. Smith kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia. Karyawan yang memiliki level kinerja yang tinggi merupakan karyawan yang produktivitas kerjanya tinggi, begitupun sebaliknya. Karyawan yang memiliki level kinerja yang tidak sesuai dengan standar yang ditetapkan, maka karyawan tersebut merupakan karyawan yang tidak

¹ Anwar P Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), hal 67

produktif². Perusahaan yang dinamis akan selalu meningkatkan produktivitas melalui konsisten kinerja karyawan. Sesuai dengan pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung dengan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas sebagai kontribusi bagi organisasi atau perusahaan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

Karena bekerja merupakan kewajiban. Maka tak heran jika Umar bin Khatthab menghalau orang yang berada di masjid agar keluar untuk mencari nafkah, Umar tak suka melihat orang yang pada siang hari tetap asyik duduk di masjid, sementara sang mentari sudah terpancar bersinar³.

² Suwatno dan Donni Juli Priansa, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, Bandung : Alfabeta, 2013, hal 196

³ *Jejak Kebaikan. Wordpress.com*. 12-06.2014

2. Indikator-indikator Kinerja

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada lima indikator yaitu⁴ :

a. Kualitas

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

b. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c. Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasikan dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

⁴ Drs. Bintoro, M.T. dan Drs. Daryanto, *Manajemen Penilaian kinerja karyawan*, Yogyakarta : Gava Media, 2015. Hal 107-108

d. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dengan menggunakan sumber daya.

e. Kemandirian

Merupakan tingkat seseorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan dimana dia bekerja.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh sejumlah faktor antara lain menurut Sutermeister terdiri dari motivasi, kemampuan, pengetahuan, keahlian, pendidikan, pengalaman, kepemimpinan, minat, prioritas kerja, sikap kepribadian kondisi-kondisi fisik dan

kebutuhan fisiologis, kebutuhan sosial dan kebutuhan egoistik⁵.

4. Pengukuran Kinerja

Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Untuk melakukan pengukuran tersebut, diperlukan kemampuan untuk mengukur kinerja sehingga diperlukan adanya ukuran kinerja karyawan supaya dapat memperbaiki kinerja. Perlu diketahui seperti apa kinerja saat ini dan pengukuran hanya berkepentingan untuk mengukur apa yang relevan. Pengukuran kinerja yang tepat dapat dilakukan dengan cara ⁶:

- a. Memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan pelanggan telah terpenuhi.

⁵ Drs. Bintoro, M.T. dan Drs. Daryanto, *Manajemen Penilaian kinerja karyawan*, Yogyakarta : Gava Media, 2015. Hal 110-111

⁶ Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2007), Hal 155

- b. Mengusahakan jari bagi orang untuk memonitor tingkat kinerja
- c. Mengusahakan standar kinerja untuk mencupitakan perbandingan
- d. Menetapkan arti pentingnya masalah kualitas dan menentukan apa yang perlu prioritas perhatian
- e. Menghindari konsekuensi dari rendahnya kualitas

5. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja dilakukan untuk memberikan hasil kinerja atau prestasi kerja. Suatu proses kinerja dapat dikatakan selesai apabila setelah mencapai suatu target tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Greenberg dan baron, evaluasi kerja dapat dipergunakan untuk sejumlah kepentingan organisasi. Manajemen menggunakan evaluasi untuk mengambil keputusan tentang sumber daya manusia⁷. Evaluasi memberikan masukan untuk keputusan penting seperti promosi, mutasi dan pemberhentian.

⁷ Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2007), Hal 225

6. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan suatu proses untuk penetapan pemahaman bersama tentang apa yang akan dicapai dan suatu pendekatan untuk mengelola dan mengembangkan orang dengan cara peningkatan dimana peningkatan tersebut akan dicapai didalam waktu yang singkat ataupun lama.

Penilaian prestasi kerja karyawan adalah penilaian yang sistematis terhadap penampilan kerja mereka sendiri dan potensi karyawan dalam upaya mengembangkan diri untuk kepentingan perusahaan. Dalam penilaian prestasi kerja, sasaran yang menjadi objek penilaian antara lain kecakapan dan kemampuan dalam melaksanakan tugas yang diberikan, penampilan dalam pelaksanaan tugas, cara membuat laporan atas pelaksanaan tugas, ketegaran jasmani maupun rohaninya selama bekerja dan sebagainya⁸.

⁸ Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung : CV Pustaka Setia, 2005. Hlm. 159-160

B. Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam rangka persaingan ini organisasi atau perusahaan harus memiliki sumber daya yang tangguh. Sumber daya yang dibutuhkan untuk menjalankan perusahaan tidak dapat dilihat sebagai bagian yang berdiri sendiri, tetapi harus dilihat sebagai satu kesatuan yang tangguh membentuk suatu sinergi. Dalam hal ini peran sumber daya manusia sangat menentukan⁹.

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. Menurut Drs. M. Manullang, MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya

⁹ Drs. Bintoro, M.T. dan Drs. Daryanto, *Manajemen Penilaian kinerja karyawan*, Yogyakarta : Gava Media, 2015. Hal 16

tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Sumber daya manusia adalah menyangkut pemahaman terhadap kebutuhan individual agar potensi sumber daya manusia dapat di gali dan dimanfaatkan secara penuh¹⁰.

Menurut Michael Armstrong, MSDM adalah proses pengendalian berdasarkan fungsi manajemen terhadap daya yang bersumber dari manusia sebagai sasaran dan rencana strategi dari perusahaan. Sumber daya manusia adalah modal dan kekayaan yang terpenting dari setiap kegiatan manusia dan dikembangkan dengan cara yang benar agar dapat di optimalkan bagi kepentingan organisasi maupun bagi kepentingan individual.

Menurut Melayu SP. Hasibun, MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat¹¹.

¹⁰ *Ibid*

¹¹ Drs. Bintoro, M.T. dan Drs. Daryanto, *Manajemen Penilaian kinerja karyawan*, Yogyakarta : Gava Media, 2015. Hal 16

Manajemen sumber daya manusia telah didefinisikan dalam berbagai cara, hal penting yang selalu muncul dalam hampir semua definisi adalah bahwa organisasi yang efektif harus mampu menentukan, mendayagunakan, mempertahankan dan mengembangkan manusia untuk mencapai hasil yang dicita-citakan.

2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap perusahaan dengan cara bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial.

Ada empat tujuan manajemen sumber daya manusia adalah¹² :

a. Tujuan sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan

¹² Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung : Pustaka Setia, 2010. Hlm 30-32

masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

b. Tujuan organisasi

Sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi atau perusahaan mencapai tujuannya.

c. Tujuan fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

d. Tujuan individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.

C. Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan ialah salah satu fenomena yang paling mudah diobservasi, tetapi paling sulit untuk dipahami. Karena merupakan faktor penting yang

menggerakkan, mengarahkan, dan mengkoordinasikan berbagai faktor lainnya dalam organisasi¹³.

Menurut Edy Sutrisno¹⁴. Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang pemimpin untuk mempengaruhi pihak lain untuk komunikasi baik langsung dengan maksud yang menggerakkan orang-orang agar dengan penuh kesabaran, perhatian, dan senang hati dalam bersedia mengikuti kehendak pemimpin. Bukan hanya memecahkan masalah persoalan seorang diri, melainkan membimbing mereka yang dipimpinnya untuk memecahkan masalah secara bersama-sama untuk itu diperlukan adanya komunikasi yang baik antara atasan dengan bawahan.

Sebuah kemampuan atau kekuatan dalam diri seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam hal

¹³ Made Suprpta, *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan*. <http://media.neliti.com>. (diakses, 10 Januari 2019)

¹⁴ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Kencana Prenada Media Group, 2010), hal 214

bekerja, dimana tujuannya adalah untuk mencapai target (*goal*) organisasi yang telah ditentukan¹⁵.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Ada sejumlah faktor yang mempengaruhi sekaligus dipengaruhi oleh kepemimpinan¹⁶.

a. Faktor kemampuan personal

Kemampuan personal adalah kombinasi antara potensi sejak pemimpin dilahirkan ke dunia sebagai manusia dan faktor pendidikan yang ia dapatkan, sebaliknya jika manusia lahir tidak dengan potensi kepemimpinan namun mendapatkan perlakuan edukatif dari lingkungannya akan menjadi pimpinan dengan kemampuan yang standar pula.

b. Faktor jabatan

Jabatan tidak dapat dihindari terlebih dalam keadaan modern saat ini, semuanya seakan

¹⁵ Made Suprpta, “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan”. <http://media.neliti.com>. (diakses, 10 Januari 2019)

¹⁶ Kadek Budiawan ST, MBA 2012. 3 Kegagalan Pemimpin. <http://updatelive1000.wordpress.com/leadership-2/3-kegagalan-pemimpin/>, diakses 28 Oktober 2019

terstrukturifikasi. Dua orang mempunyai kemampuan kepemimpinan yang sama tetapi satu mempunyai jabatan dan yang lain tidak maka akan kalah pengaruh.

c. Faktor situasi dan kondisi

Disaat situasi tidak menentukan dan kacau akan lebih efektif jika hadir seseorang pimpinan yang karismatik. Jika kebutuhan organisasi yang tidak berkepribadian progresif maka perlu pimpinan transformal. Begitulah situasi berbicara, ia juga memilih dan memilih kemampuan para pemimpin, apakah ia hadir disaat yang tepat atau tidak.

3. Indikator-indikator kepemimpinan adalah¹⁷ :

1. Jujur

Perilaku yang didasarkan pada upaya menjadikan dirinya sebagai orang yang selalu dapat dipercaya dalam perkataan, tindakan dan pekerjaan.

¹⁷ Made Suprpta, "Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan". <http://media.neliti.com>. (diakses, 10 Januari 2019)

2. Disiplin

Tindakan yang menunjukkan perilaku tertib dan patuh pada berbagai ketentuan dan peraturan.

1. Kerjasama

Perilaku yang menunjukkan upaya sungguh-sungguh dalam mengatasi berbagai hambatan belajar, tugas dan menyelesaikan tugas sebaik-baiknya.

2. Kreatif

Berpikir dan melakukan sesuatu yang melakukan cara atau hasil baru dari sesuatu yang telah dimilikinya.

3. Mandiri

Sikap dan perilaku yang tidak mudah tergantung pada orang lain dalam menyelesaikan tugas-tugas.

4. Komunikatif

Tindakan memperlihatkan rasa senang, berbicara, bergaul dan bekerja sama dengan orang lain.

D. Disiplin

1. Pengertian Disiplin

Disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. terhadap ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik¹⁸.

Disiplin juga mengandung pengertian sebagai sikap hormat terhadap pengaturan dan ketetapan perusahaan, yang ada dalam diri karyawan, yang menyebabkan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada peraturan dan ketetapan perusahaan. Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau

¹⁸ Desi rahmawati, *pengaruh motivasi terhadap produktivitas kerja karyawan PR fajar berlian tulung agung*, Tulung agung : jurnal uiniversitas tulung agung BORONOWO vol.1 no.1 tahun 2013

sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap pengaturan dan ketetapan perusahaan¹⁹.

Disiplin sangat di perlukan baik individu yang bersangkutan maupun oleh organisasi. Contoh, seorang pesuruh di sebuah kantor yang telambat datang. Akibatnya ruangan kerja dikantor tersebut terkunci, sehingga kegiatan kantor tersebut menjadi terganggu, karena tidak ada karyawan yang dapat melakukan aktivitasnya, sehingga mengganggu proses operasi di hari itu. Dari contoh tersebut dapat kita lihat bahwa ketidak disiplin seseorang dapat merusak aktivitas organisasi.

2. Macam-macam disiplin kerja :

Pertama disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan, Kedua disiplin korektif adalah suatu upaya

¹⁹ Desi Rahmawati, *Pengaruh Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PR Fajar Berlian Tulung Agung*, Tulung Agung : Jurnal Universitas Tulung Agung BORONOWO Vol. 1 No. 1 Tahun 2013

menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu pengarahan dan peraturan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan²⁰.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin²¹ :

Pertama besar kecilnya pemberian kompensasi, Kedua ada tidaknya keteladanan kepemimpinan dalam perusahaan, Ketiga ada tidaknya aturan pasti yang dapat di jadikan pegangan, Keempat keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan, Keenam ada tidaknya pengawasan pimpinan, Ketujuh ada tidaknya perhatian kepada karyawan, Kedelapan diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

²⁰ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta : Kencana Prenada Media, 2012) hlm. 89

²¹ Kelvin Alexander H Manurung. “*Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*”. Universitas Telkom : e-proceeding of manajemen, Vol.5, No.2 Agustus 2018

4. Indikator-indikator disiplin

Adapun indikator disiplin menurut Alfred R. Lateiner dan Soedjono dalam jurnal Ayu Permatasari dkk²² :

1. Disiplin waktu

Waktu sangat diperlukan untuk mengatur pekerjaan agar seluruh tugas dapat diselesaikan dengan tepat waktu. Hal ini akan mencegah pekerjaan lain menjadi tertunda.

2. Tanggung jawab

Seorang pegawai menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan dengan tepat waktu atau tidak akan memperlihatkan bagaimana sikap pegawai terhadap perusahaan. Pegawai yang disiplin dalam kerja akan memberikan tanggung jawab yang tinggi pula pada pekerjaan.

²² Junadah Ayu Permatasari, DKK, *Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan*, Jurnal (Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang : 2015), diakses 15 Maret 2017)

3. Taat pada peraturan perusahaan

Pegawai yang disiplin cenderung taat pada perusahaan, ketataan ini dapat ditunjukkan dari cara berpenampilan yang sesuai dengan aturan, kehadiran yang tepat waktu

4. Sikap dan perilaku

Sikap dan perilaku pegawai terhadap atasan serta rekan kerja juga merupakan indikator yang baik bagi disiplin kerja.

5. Teladan kepemimpinan

Pegawai akan menunjukkan kepuasan yang lebih dalam bekerja, dengan begitu disiplin kerja juga akan dapat terjaga.

6. Balas jasa

Perusahaan yang dapat memberikan balas jasa kepada pegawai memiliki pegawai-pegawai yang lebih cekatan dan lebih berdedikasi pada penyelesaian tugas-tugas diperusahaan.

E. Motivasi

1. Pengertian Motivasi

Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut. selain Motivasi ada juga faktor lainnya yang mempengaruhi produktivitas karyawan adalah Disiplin Kerja²³.

Menurut Wexley & Yuki dalam buku Edi Sutrisno, motivasi adalah pemberian atau penimbulan motif atau dapat pula diartikan sebagai hal atau keadaan menjadi motif. Jadi, motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Adapun Robbins dalam buku Edi Sutrisno, mengemukakan motivasi adalah suatu kerelaan untuk berusaha

²³ Muhammad Taufan dkk, *Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Dan Prestasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja*, Semarang : Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik diponegoro

seoptimal mungkin dalam mencapai tujuan organisasi yang di pengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan beberapa kebutuhan individual²⁴.

Proses diatas menunjukkan bahwa kebutuhan-kebutuhan saling tergantung dan saling menompang. Manusia akan didorong untuk memenuhi kebutuhan yang paling kuat sesuai waktu, keadaan dan pengalaman yang bersangkutan mengikuti suatu hirarki.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu atau dapat diartikan pula sebagai pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut.

2. Tujuan Motivasi

Secara umum dapat dikatakan bahwa tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau menggugah

²⁴ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta : Kencana, 2009) hlm. 110-111

seseorang agar timbul keinginan dan kemampuannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu²⁵.

- a.meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- b. meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- c.mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
- d. meningkatkan kedisiplinan karyawan.
- e. mengefektifkan pengadaan karyawan.
- f. menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- g. meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan.
- h. meningkatkan kesejahteraan hidup karyawan.
- i. mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.

²⁵ Melayu S.P. Hasibuan, *Op cit.*, hlm. 97-98

j. meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Makin jelas tujuan yang diharapkan atau yang akan dicapai, makin jelas pula bagaimana tindakan motivasi itu dilakukan. Setiap orang yang akan memberikan motivasi harus mengenal dan memahami benar-benar latar belakang kehidupan, kebutuhan, dan kepribadian orang yang akan di motivasi.

3. Jenis-Jenis Motivasi

Jenis-jenis motivasi menurut Hasibuan yang mengatakan bahwa jenis-jenis motivasi sebagai berikut²⁶:

1. Motivasi Positif (*insentif positif*)

Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan

²⁶ *Ibid*, hlm. 150

meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

2. Motivasi Negatif (*insentif negatif*)

Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik. Dalam praktek, kedua jenis motivasi diatas sering digunakan oleh suatu perusahaan. Penggunaannya harus tepat dan seimbang supaya dapat meningkatkan semangat kerja karyawan.

4. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi menurut Edy Sutrisno, adalah sebagai berikut²⁷ :

²⁷ Edy Sutrisno, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta : Kencana. 2013) hlm. 106

1. Faktor Intern

Faktor intern yang dapat mempengaruhi motivasi pada seseorang antara lain :

1. Keinginan untuk dapat hidup

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

- a. Memperoleh kompensasi yang memadai
 - b. Pekerjaan tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai
 - c. Kondisi kerja yang nyaman dan aman.
- ### 2. Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang ingin bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. untuk memperoleh status sosial yang lebih

tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itupun ia harus bekerja keras.jadi, harga diri, nama baik, kehormatan yang ingin dimilikiiitu harus diperankan sendiri, mungkin dengan bekerja keras untuk memperbaiki nasib, mencari rizki.

3. Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Bila kita rincikan,maka keinginan untuk meperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal :

- a. Adanya penghargaan terhadap prestasi
- b. Adanya hubungan yang harmonis dan kompak
- c. Pimpinan yang adil dan bijaksana
- d. Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat

4. Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa dapat mendorong seseorang untuk bekerja. Kadang-kadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara tidak terpuji, namun cara-cara yang

dilakukannya termasuk bekerja juga.apabila keinginan untuk berkuasa dan memimpinitu dalam artian positif, yaitu untuk dipilih menjadi ketua atau kepala, tentu sebelumnya sipemilih telah melihat da menyaksikan sendiri bahwa orang itu benar-benar mau bekerja,sehingga ia pantas untuk dijadikan penguasa dalam unit organisasi/kerja²⁸.

2. Faktor Ekstern

Faktor ekstern juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstern yaitu :

1. Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan.lingkungan kerja ini meliputi : tempat kerja, fasilitas dan alat bantu

²⁸ *Ibid*

pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut.

2. Kompensasi yang memadai

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

3. Supervisi yang baik

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

supervisi sangat dekat dengan karyawan, dan selalu menghadapi para karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

4. Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan.

5. Status dan tanggung jawab

Status dan kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada suatu masa mereka berharap akan dapat berkesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan.

6. Peraturan yang fleksibel

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

kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para karyawan.

5. Indikator-indikator motivasi²⁹ :

1. Motif

Daya inilah yang mengarahkan dan mempertahankan perilaku orang lain dalam melaksanakan aktivitas tertentu, dapat dikatakan bahwa motivasi seseorang bergantung pada kekuatan motif.

2. Harapan

suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku untuk tercapainya tujuan.

3. Insentif

Dengan semangat kerja bawahan akan meningkatkan karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

Teori-teori motivasi³⁰ : Pertama teori kebutuhan adalah fundamen yang mendasari perilaku pegawai,

²⁹ Slamet, Ahmad. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Semarang : Unnes Press 2010), hal 137

Kedua teori ERG dari Alderfer, Ketiga teori insting berpendapat bahwa tindakan yang intelligent adalah refleks dan instingtif yang diwariskan, Keempat teori drive adalah aspek motivasi yang mendorong organisasi untuk melakukan sesuatu tindakan, Kelima teori lapangan adalah konsep dari kurt lewin merupakan pendekatan kognitif untuk mempelajari perilaku dan motivasi.

Tujuan motivasi : Pertama mendorong gairah dan semangat kerja karyawan, Kedua meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan, Ketiga meningkatkan produktivitas kerja karyawan, Keempat mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan, Kelima meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan, keenam mengefektifkan pengadaan karyawan, Ketujuh menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.

³⁰ T. Handoko, Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, (Yogyakarta: BPFE, 2015), hlm.63

Prinsip-prinsip motivasi : Pertama partisipasi adalah upaya memotivasi kerja dan memberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin, Kedua komunikasi adalah mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas dengan informasi yang jelas, Ketiga mengakui andil bawahan adalah dalam usaha pencapaian dengan pengakuan tersebut pegawai akan lebih mudah di motivasi kerjanya.

F. Penelitian Terdahulu

Berdasarkan teori dari hasil penelitian terdahulu yang telah diuraikan pengaruh kepemimpinan, disiplin, motivasi kerja terhadap kinerja karyawan yang sebelumnya maka dapat dikembangkan kerangka teori pada gambar sebagai berikut

TABEL 2.1
Penelitian Terdahulu Tentang Kepemimpinan,
Disiplin dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja
Karyawan

| NO | Nama dan Judul Penelitian | Persamaan Variabel Penelitian | Perbedaan Variabel Penelitian | Hasil Penelitian |
|----|--|---|---|---|
| 1. | IGusti Agung Ayu Maya Prabasari (2015) Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT.PLN (Persero) Distribusi Bal | Memiliki kesamaan variabel bebas disiplin kerja dan variabel terikat kinerja karyawan | Tidak ada variabel bebas kepemimpinan dan perbedaan tempat dan waktu penelitia | Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Hasil motivasi, disiplin kerja, dan komunikasi terhadap kinerja karyawan pada PT.PLN (Persero) Distribusi Bali |
| 2. | Erlis Milta Rin Sondole (2015) Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi, dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan PT.Pertamina (Persero) Unit Pemasaran VII | Memiliki kesamaan variabel bebas disiplin kerja dan variabel terikat kinerja | Tidak ada variabel bebas kepemimpinan dan perbedaan tempat dan waktu penelitian | Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara disiplin kerja, motivasi, dan pengawasan terhadap kinerja karyawan PT.Pertamina (Persero) Unit |

| | Terminal BBM Bitung | | | Pemasaran VII Terminal BBM Bitung |
|----|---|--|--|--|
| 3. | Satria Nurrahman Prayudi (2014) Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT.Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Tengah | Memiliki kesamaan variabel bebas kepemimpinan dan variabel terikat kinerja karyawan | Menambahkan iklim organisasi sebagai variabel bebas dan perbedaan tempat dan waktu penelitian yang dilakukan pada PT.Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Tengah | Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan, iklim organisasi terhadap kinerja karyawan PT.Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Tengah |
| 4. | Yasa Bagus Saputro (2014) Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT.Kereta Api Indonesia (Persero) | Memiliki kesamaan variabel bebas kepemimpinan, dan variabel terikat kinerja karyawan | Menambahkan motivasi dan lingkungan kerja sebagai variabel bebas dan perbedaan tempat dan waktu penelitian yang dilakukan di PT.Kereta Api Indonesia (Persero) | Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT.Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VIII |

| | DAOP VIII Surabaya | | DAOP VIII Surabaya | Surabaya |
|----|--|--|--|---|
| 5. | Ferina Sukmawati (2008) Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT.Pertamina (Persero) UPMS III Terminal Transit Utama Balongan Indramayu | Memiliki kesamaan variabel bebas kepemimpinan, dan variabel terikat kinerja karyawan | Menambahkan lingkungan kerja fisik dan kompensasi sebagai variabel bebas dan perbedaan tempat dan waktu penelitian yang dilakukan di PT.Pertamina (Persero) UPMS III Terminal Transit Utama Balongan Indramayu | Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan, lingkungan kerja fisik dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT.Pertamina (Persero) UPMS III Terminal Transit Utama Balongan Indramayu |
| 6. | Christian Katiandagho (2014) Pengaruh Disiplin Kerja Kepemimpinan Dan Motivasi | Memiliki kesamaan variabel bebas disiplin kerja, kepemimpinan dan variabel terikat kinerja karyawan | Menambahkan motivasi sebagai variabel bebas dan perbedaan waktu dan tempat penelitian yang dilakukan di | Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan dan motivasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (PERSERO) |

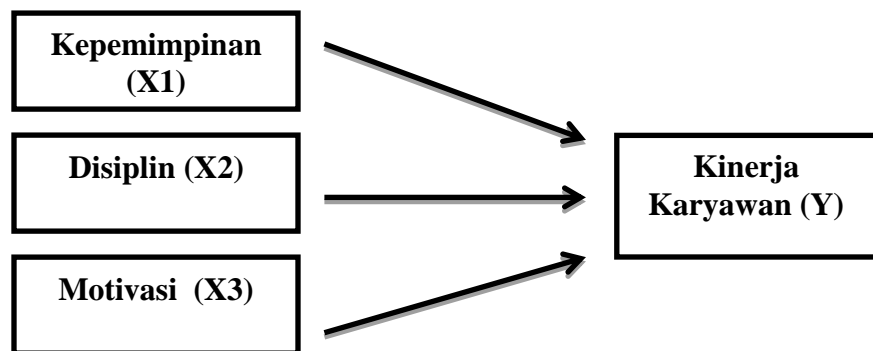
| | | | |
|--|--|--|---------------------------------------|
| Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (PERSERO) Wilayah Suluttenggo Area Manado | | | Wilayah Suluttenggo Area Manado |
|--|--|--|---------------------------------------|

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilihat dapat dikatakan bahwa adanya perbedaan dan persamaan baik judul atau variabel metode yang diteliti, tempat atau objek penelitian, maupun waktu pelaksanaan penelitiannya. Dilihat dari judul atau variabel yang diteliti, bahwa sudah banyak penelitian yang menggunakan variabel kepemimpinan, disiplin, motivasi kerja, dan kinerja karyawan.

G. Kerangka Penelitian

Dalam penelitian ini mempunyai 3 variabel independen (bebas) dan satu variabel dependen (terikat). Kepemimpinan sebagai variabel independen pertama (X1), Disiplin sebagai variabel independen kedua (X2),

Motivasi sebagai variabel independen ketiga (X3). Dan berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hubungan variabel independen dan dependen tersebut dapat dilihat melalui paradigam penelitian sebagai berikut :



H. Pengembangan Hipotesis

1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang di tetapkan dan kepemimpinan menggerakkan pengikutnya melampaui kepentingannya

pribadi melalui pengaruh ideal atau kharisma, inspirasi dan pertimbangan bersifat individual.

Dengan adanya hasil penelitian terdahulu dalam studinya dengan menganalisis Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa Kepemimpinan mampu memprediksi kinerja karyawan bahwa semakin tinggi tingkat Kepemimpinan maka kinerja karyawan akan semakin efektif. Dengan adanya penelitian tersebut, maka telah terbukti bahwa Kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Teori ini didukung dengan hasil penelitian Mardi Astutik yang dalam penelitiannya menyatakan bahwa disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis yang diajukan adalah:

H1 : Kepemimpinan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

2. Pengaruh Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan

Disiplin kerja merupakan sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan.

Dengan adanya hasil penelitian terdahulu dalam studinya dengan menganalisis disiplin kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa disiplin kerja mampu memprediksi kinerja karyawan bahwa semakin tinggi tingkat kedisiplinan karyawan maka kinerja karyawan akan semakin efektif. Dengan adanya penelitian tersebut, maka telah terbukti bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Teori ini didukung dengan hasil penelitian Mardi Astutik yang dalam penelitiannya menyatakan bahwan disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kinerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis yang diajukan adalah:

H2 : Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

3. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan.

Dari beberapa hasil penelitian terdahulu dalam studinya dengan menganalisis motivasi kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa motivasi mampu memprediksi kinerja karyawan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki karyawan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Dengan adanya penelitian tersebut, maka telah terbukti bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Teori ini didukung dengan hasil penelitian Andi Rasma Ayu yang dalam penelitiannya menyatakan bahwa

motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis yang diajukan adalah :

H3 : Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

