

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Kinerja**

###### **a. Pengertian Kinerja**

Mangkunegara (2010) (Pinem 2015) mendefinisikan kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Wirawan (2009) (Pinem 2015) menatakan kinerja karyawan adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Sedangkan menurut Timbuleng dan Sumarauv (2015) menjelaskan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Kinerja dikatakan tinggi apabila suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan.

###### **b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Davis (1964) (dalam Mulyadi 2015), faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan yaitu:

#### 1) Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu di tempatkan pada pekerjaannya yang sesuai dengan keahliannya.

#### 2) Faktor Motivasi

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

Sikap mental merupakan mental yang mendorong diri seorang pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja yang maksimal. sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan dan situasi), artinya seorang pegawai harus siap secara mental maupun fisik dan memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai. mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

#### c. Evaluasi Kinerja Karyawan

Penilaian prestasi kerja sering disebut juga dengan istilah evaluasi kerja. Wirawan (2012) dalam bukunya (Hamali 2016) mendefinisikan evaluasi kinerja sebagai proses penilai (pejabat yang melakukan

penilaian) mengumpulkan informasi mengenai kinerja ternilai (karyawan yang dinilai), yang di dokumentasikan secara formal untuk menilai kinerja ternilai yang dibandingkan dengan standar kerjanya secara periodik untuk membantu pengambilan keputusan manajemen SDM. Evaluasi kinerja mengenai kinerja ternilai (karyawan/karyawan yang dinilai) bukan kinerja organisasi. Kinerja para karyawan menentukan kinerja ternilai secara teoritis menentukan tinggi rendahnya kinerja organisasi.

Evaluasi kinerja sumberdaya manusia merupakan salah satu aktivitas manajemen kinerja. Evaluasi kinerja mengukur kinerja karyawan untuk menentukan apakah ada ketimpangan antara kinerja.

#### **d. Pendekatan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan**

Menurut Wirawan (2012) (Hamali 2016) pendekatan-pendekatan sistem penilaian kinerja karyawan dapat dikelompokkan menjadi empat jenis yaitu:

##### 1) Pendekatan sifat pribadi

Evaluasi kinerja klasik menggunakan pendekatan sifat pribadi atau trait approach. Penilaian murni yang mula-mula dilakukan adalah karakteristik yang melekat pada pribadi karyawan yang tidak ada atau sedikit hubungannya dengan pekerjaan karyawan. Perkembangan prinsip-prinsip manajemen ilmiah mengubah pola pikir pemilik perusahaan dan para manajer. Sifat

pribadi yang dinilai hanya sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan.

Keuntungan dari pendekatan penilaian kinerja dengan pendekatan sifat pribadi adalah penyusunannya mudah dan bersifat universal. Penyusunannya hanya menentukan indikator sifat pribadi dan deskripsi level kinerja dalam bentuk sifat dan angka. Sifat pribadi yang berhubungan dengan pekerjaan yang sangat bermanfaat, terutama bagi perusahaan atau organisasi yang mempunyai bisnis jasa.

## 2) Pendekatan Hasil Kerja

Dalam pendekatan ini, setiap karyawan mempunyai tujuan dan objektif yang harus dicapainya. Kinerja karyawan dinilai berdasarkan seberapa besar seorang karyawan dapat mencapai tujuan tersebut. Sistem penilaian kinerja dengan pendekatan hasil kerja, digunakan dalam sistem penilaian kinerja Model MBO (*management by objective*). Sistem penilaian kinerja model MOB harus memenuhi sejumlah persyaratan sebagai berikut:

- a) Setiap unit kerja mempunyai hierarki tujuan yang disusun berdasarkan tujuan organisasi. Tujuan tersebut dapat dikuantifikasi dalam bentuk angka dan dapat diukur jangka panjang.

- b) Hasil yang diharapkan harus di bawah kontrol karyawan dan tujuan tersebut harus konsisten untuk setiap level organisasi (manajer dan karyawan)
- c) Manajer dan karyawan harus menentukan kapan tujuan jangka pendek (misalnya harian, mingguan, bulanan, atau tiga bulan) dan jangka panjang (misalnya enam bulan atau tahunan) harus dicapai.
- d) Setiap pernyataan tujuan karyawan harus diikuti dengan deskripsi bagaimana tujuan tersebut akan dicapai.
- e) Sistem penilaian kinerja model MBO harus merupakan bagian dari sistem manajemen perusahaan. Manajer harus mau mendelegasikan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuannya untuk bawahannya, sehingga akan terbentuk hierarki tujuan. Sistem penilaian kinerja model MBO sederhana dan mudah dilaksanakan. Kelemahan sistem ini adalah memerlukan waktu yang lama dalam pelaksanaannya dan waktu penyusunan hierarki tujuan dari manajer puncak sampai individu karyawan pun lama sehingga akan menyita waktu manajer. Sistem MBO juga memerlukan biaya yang cukup besar dalam pelaksanaannya.

### 3) Pendekatan Perilaku Kerja

Dalam pendekatan ini seorang karyawan harus menggunakan perilaku dan prosedur tertentu, dan berpegang teguh pada kode etik profesi yang mengatur perilaku dalam bekerja.

### 4) Pendekatan Campuran

Pendekatan sistem penilaian kinerja campuran merupakan pendekatan yang paling banyak dipakai. Pendekatan ini menggabungkan ketiga dimensi kinerja dalam indikator kinerja karyawan. Indikator kinerja yang digunakan adalah campuran ketiga dimensi tersebut dalam bentuk persentase.

## **2. Komitmen Organisasi**

### **a. Pengertian Komitmen Organisasi**

Colquitt dan Wesson (2011) (Wibowo 2013). Komitmen organisasi yaitu sebagai keinginan pada sebagian pekerja untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasional memengaruhi apakah seorang pekerja tetap tinggal sebagai anggota organisasi (is retained) atau meninggalkan untuk mengejar pekerjaan lain (turns over).

Menurut Greenberg dan Baron (2003) dalam bukunya (Wibowo 2013) Komitmen organisasional berkaitan dengan tingkat keterlibatan orang dengan organisasi dimana mereka bekerja dan tertarik untuk tetap tinggal dalam organisasi tersebut.

Sedangkan menurut Timbuleng dan Sumarauv (2015) mendefinisikan komitmen organisasional didefinisikan sebagai sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi. Komitmen organisasi adalah suatu keadaan psikologis yang dikarakteristikan dengan meyakini dan menerima tujuan dan nilai yang dimiliki oleh organisasi (Allen 1997) dikutip dalam Widyanto, Lau & Kartika (2013) mendefinisikan bahwa komitmen organisasi adalah kesediaan untuk bekerja dan tetap bertahan pada perusahaan ini.

#### **b. Komponen Komitmen Organisasi**

Colquitt dan Wesson dalam Wibowo, (2013), membedakan komitmen organisasi atas tiga komponen, yaitu: afektif, kontinuan, dan normatif.

1) *Affective Commitment*, adalah sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena keterikatan emosional pada, dan keterlibatan dengan organisasi. Mereka tinggal karena mereka menginginkan. Sebagai alasan emosional, atau *emotion-based*, dapat berupa perasaan persahabatan, iklim atau budaya perusahaan, dan perasaan kesenangan ketika menyelesaikan tugas pekerjaan.

2) *Continuance commitment*, adalah sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena kepedulian atas biaya yang berkaitan apabila meninggalkannya. Kita tinggal karena kita merasa perlu. Ini merupakan *cost-based reason* untuk tetap, termasuk

masalah gaji, tunjangan, dan promosi, serta yang berkaitan dengan menumbangkan keluarga.

3) *Normative Commitment*, adalah sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena memang seharusnya. Dengan demikian, merupakan alasan obligation-based untuk tetap dalam organisasi, termasuk perasaan utang budi pada atasan, kolega, atau perusahaan yang lebih besar.

Jadi seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi terhadap organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam pegawaian dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi. Selain itu, tingkah laku berusaha kearah tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap bergabung dengan organisasi dalam jangka waktu lama.

### **c. Hubungan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

★ Tingkat komitmen organisasi baik komitmen perusahaan terhadap karyawan, maupun antara karyawan terhadap perusahaan sangat diperlukan karena melalui komitmen-komitmen tersebut akan tercipta iklim kerja yang profesional. Individu yang terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk, memenuhi komitmen terhadap organisasi, sehingga munculnya loyalitas pegawai terhadap organisasi, yang akhirnya menyebabkan pegawai tersebut memiliki rasa ketergantungan dan tanggung jawab pada organisasi. Individu yang memiliki komitmen organisasional rendah cenderung untuk melakukan

cara yang dapat mengganggu kinerja organisasi seperti turnover yang tinggi, kelambanan dalam bekerja, keluhan dan bahkan mogok kerja.

Wright (1992) mendukung bahwa semakin tinggi komitmen seseorang terhadap tugasnya maka akan semakin tinggi kinerja yang akan dihasilkan, yang menuju pada tingkat penilaian yang semakin tinggi. Hal serupa juga di kemukakan oleh Murty dan Hudiwinarsih (2012) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Semakin tinggi komitmen organisasional dari karyawan maka akan semakin meningkat kinerja individual karyawan.

### **3. Disiplin Kerja**

#### **a. Pengertian Disiplin Kerja**

Menurut Terry dalam bukunya (Mulyadi 2015). Disiplin kerja adalah merupakan alat penggerak karyawan. Agar tiap pekerjaan dapat berjalan dengan lancar, maka harus di usahakan agar ada disiplin yang baik. Terry kurang setuju disiplin hanya dihubungkan dengan hal-hal yang kurang menyenangkan (hukuman) karena sebenarnya hukuman adalah merupakan alat yang paling akhir untuk menegakan disiplin.

Menurut Davis (1985) dalam bukunya (Mulyadi, 2015) Disiplin kerja adalah sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi. Menurut Handoko (2001) (Sinambela, 2017), disiplin adalah kesediaan seseorang yang timbul dengan

kesadaran sendiri untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi.

Sedangkan menurut Timbuleng dan Sumarauv (2015) mendefinisikan disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Disiplin adalah tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut Siagian (2012) menyimpulkan disiplin kerja adalah perilaku karyawan yang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya berpedoman peraturan perusahaan.

#### **b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja Karyawan**

Hasibuan (2009) (Mulyadi, 2015) faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan adalah sebagai berikut:

##### **1) Faktor pengaruh pemberian kompensasi**

Faktor pengaruh pemberian kompensasi, seberapa besar dalam pemberian kompensasi yang diterima oleh karyawan atau pekerjaannya mempengaruhi tegaknya disiplin kerja karyawan atau pekerja. Biasanya karyawan akan taat sama peraturan yang dibuat oleh perusahaan atau perjanjian kerja bersama apabila karyawan

tersebut mendapatkan kompensasi yang memadai atau sesuai dengan kontribusi yang ia berikan kepada perusahaan.

Apabila karyawan menerima kompensasi sesuai dengan harapan mereka tentu karyawan atau pekerja akan bekerja dengan tenang, semangat, dan bergairah absensi kehadiran dan pulang akan terjaga dengan disiplin.

## 2) Faktor keteladanan pimpinan dalam perusahaan

Faktor keteladanan pimpinan dalam perusahaan adalah faktor keteladanan pimpinan sangat penting untuk menegakan disiplin kerja. karena semua karyawan atau pekerja akan selalu memperhatikan semua sikap seorang pimpinan dalam menjalankan dan menegakan disiplin kerja, dimulai dari ucapan, tindakan, kehadiran, dan lain sebagainya semua ini jadi panutan semua karyawan atau pekerja pada lingkungan kerjanya.

★ Peran keteladanan pimpinan sangat berpengaruh besar pada lingkungan kerja, bahkan malah mempunyai pengaruh sangat besar bila dibandingkan dengan faktor lainnya. Karena faktor keteladanan seorang pemimpin baik dari sikap, disiplin kehadiran, pola berbicara, disiplin dalam menjalankan tugasnya semua ini akan selalu diperhatikan oleh semua karyawan dan akan menjadi panutan oleh semua pekerja.

3) Faktor adanya aturan atau tolak ukur yang pasti akan di jadikan sebagai pegangan

Disiplin kerja tidak akan mungkin ditegakan semua karyawan apabila tidak di buat secara tertulis, atau hanya disampaikan lewat lisan yang sifatnya berubah-ubah sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada.

Semua karyawan akan mau melaksanakan disiplin kerja bila peraturan itu dibuat dengan jelas, dan diinformasikan kepada seluruh karyawan secara adil dan merata.

Apabila aturan tersebut hanya untuk orang-orang tertentu atau hanya selera pimpinan saja, karyawan tidak akan mau mematuhi peraturan tersebut. Yang ada hanya akan mengabaikan peraturan tersebut. Oleh karena itu karyawan akan mau melaksanakan disiplin kerja apabila aturan dibuat secara tertulis dan jelas. Dengan demikian seluruh karyawan akan mendapat kepastian siap saja yang akan dikenakan sanksi dan siapa saja yang akan mendapatkan prestasi kerja dengan tanpa mendiskriminalisasikan karyawan yang ada.

4) Faktor ketegasan pimpinan dalam mengambil keputusan

Faktor ketegasan pimpinan dalam mengambil keputusan adalah apabila ada karyawan yang melanggar peraturan disiplin kerja maka sebagai pemimpin harus tegas dan berani dalam mengambil keputusan untuk tindakan yang sesuai dengan kesalahan atau pelanggaran yang dibuat oleh karyawan.

Oleh sebab itu karyawan akan bersikap disiplin dan akan terhindar dari sikap yang ceroboh dalam melaksanakan tugasnya. Dan sebaliknya jika seorang pimpinan tidak ada yang berani mengambil sikap tegas maka seluruh karyawan akan merasa tidak ada yang menegurnya walaupun melakukan kesalahan, dan tidak ditegur maka demikian akan berpengaruh terhadap suasana kerja pada perusahaan yang tidak aman.

#### 5) Faktor adanya pengawasan dari pimpinan

Faktor adanya pengawasan dari pimpinan setiap kegiatan pada perusahaan sangat penting dengan adanya pengawasan dan pengarahan tersebut akan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan tugas sehari-harinya dengan disiplin dan tepat pada waktu yang dibuat oleh perusahaan.

Demi tegaknya peraturan pada perusahaan, maka orang yang paling dominan untuk melaksanakan pengawasan langsung adalah atasan langsung bagi karyawan yang bersangkutan. Sebab atasan langsung itulah yang mengetahui tentang dan paling dekat kepada mereka yang ada dibawahnya, sehingga tugas-tugas yang ditugaskan kepada mereka akan dikerjakan sesuai dengan tujuan perusahaan.

#### 6) Faktor perhatian kepada karyawan

Semua karyawan itu mempunyai karakter atau sifat yang beragam, maka karyawan itu mempunyai karakter atau sifat yang beragam, maka karyawan tidak akan puas dengan pemberian kompensasi yang diterimanya walaupun kompensasi itu sangat

tinggi, oleh karena itu karyawan masih sangat membutuhkan perhatian dari pimpinan untuk meningkatkan disiplin kerja.

Dengan harapan pimpinan tersebut bias mencarikan jalan keluarnya. Bagi seorang pimpinan yang bias mengadakan pendekatan dan memberikan perhatian kepada seluruh karyawan akan bias menciptakan suasana kerja yang senang dan pada akhirnya karyawan akan bias menciptakan suasana kerja yang senang pada akhirnya karyawan tersebut akan menciptakan disiplin .

7) Faktor yang mendukung tegaknya disiplin :

- a) Saling melontarkan hal-hal yang sifatnya memuji kebaikan sesama teman atau kepada atasan dan juga kepada bawahannya, sehingga karyawan tersebut akan merasa bangga dengan pujian tersebut.
- b) sebagai pimpinan selalu memberi perhatian kepada karyawan, apabila ada pertemuan-pertemuan karyawan sering diajak dalam pertemuan tersebut.
- c) apabila seorang pimpinan akan pergi meninggalkan ruang kerjanya, sering memberitahukan kepada bawahan seruangan, dengan memberikan informasi yang jelas kemana ia pergi dan kapan akan kembali.

### **c. Pendekatan Disiplin Kerja**

Mangkunegara (2013) (Mulyadi, 2015) mengatakan bahwa pendekatan disiplin kerja ada 3 yaitu: disiplin modern, disiplin tradisi, dan disiplin bertujuan.

### 1) Pendekatan disiplin modern

Pendekatan modern yaitu mempertemukan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru diluar hukuman. Pendekatan ini berasumsi:

- a) Disiplin modern merupakan suatu cara menghindarkan bentuk hukuman secara fisik.
- b) Melindungi tuduhan yang benar untuk diteruskan pada proses hukuman yang berlaku.
- c) Keputusan-keputusan ini yang semuanya terhadap kesalahan atau prasangka harus diperbaiki dengan mengadakan proses penyuluhan dengan mendapatkan fakta-faktanya.
- d) Melakukan protes terhadap keputusan yang berat sebelah pihak terhadap kasus disiplin.

### 2) Pendekatan disiplin dengan tradisi

Pendekatan disiplin dengan tradisi, yaitu pendekatan disiplin dengan cara memberikan hukuman, pendekatan ini berasumsi:

- a) Pendekatan dilakukan oleh atasan kepada bawahan, dan tidak pernah ada peninjauan kembali bila telah diputuskan.
- b) Disiplin adalah hukuman untuk pelanggaran, pelaksanaannya harus disesuaikan dengan tingkat pelanggarannya.
- c) Pengaruh hukuman untuk memberikan pelajaran kepada pelanggar maupun kepada pegawai lainnya.
- d) Peningkatan perbuatan pelanggaran diperlukan hukuman yang lebih keras lagi.

e) Pemberian hukuman terhadap pegawai yang melanggar kedua kalinya harus diberi hukuman yang lebih berat.

3) Pendekatan disiplin bertujuan

Pendekatan disiplin bertujuan berasumsi:

- a) Disiplin kerja harus dapat diterima dan dipahami oleh semua pegawai
- b) Disiplin bukanlah suatu hukuman, tetapi merupakan pembentukan perilaku.
- c) Disiplin dilakukan untuk perubahan perilaku yang lebih baik.
- d) Disiplin pegawai bertujuan agar pegawai bertanggungjawab terhadap perbuatannya.

**4. Motivasi**

**a. Pengertian Motivasi**

Stefan Ivanko (2012) dalam bukunya Hamali, (2016) mendefinisikan motivasi sebagai keinginan dan energi seseorang yang diarahkan untuk pencapaian suatu tujuan. Motivasi adalah sebab dari tindakan. Upaya memengaruhi seseorang dalam rangka memberikan motivasi berarti mendapatkan kemudian ingin berbuat sesuatu yang diketahui dan seharusnya dilakukan. Motivasi dapat berupa motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik.

Menurut Kondalkar (2007) (Hamali, 2016), mendefinisikan motivasi sebagai hasrat dalam yang membakat yang disebabkan oleh kebutuhan, keinginan, dan kemauan yang mendorong seseorang

individu untuk menggunakan energi fisik dan mentalnya demi tercapainya tujuan-tujuan yang diinginkan.

Sedangkan menurut Putra dan Indrawati (2015) Motivasi adalah kekuatan yang dihasilkan dari keinginan seseorang untuk memuaskan dan memenuhi kebutuhannya. Motivasi dan kinerja adalah dua elemen yang konstruktif dan korelatif, keduanya saling mensyaratkan dan tidak bisa dilepaskan dengan yang lain. Karena pentingnya motivasi maka dalam suatu organisasi maupun perusahaan diperlukan adanya motivasi yang baik demi tercapainya tujuan perusahaan.

#### **b. Proses Motivasi**

Menurut Hasibuan (2016) proses motivasi terdiri dari beberapa tahapan proses yang meliputi:

##### **1) Tujuan**

Dalam proses motivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan organisasi, baru kemudian para karyawan dimotivasi ke arah tujuan itu.

##### **2) Mengetahui Kepentingan**

Hal yang penting dalam proses motivasi adalah mengetahui keinginan karyawan dan tidak hanya melihat dari sudut kepentingan pimpinan atau perusahaan saja.

##### **3) Komunikasi Efektif**

Dalam proses motivasi harus dilakukan komunikasi yang baik dengan bawahan. Bawahan harus mengetahui apa yang akan

diperolehnya dan syarat apa saja yang harus dipenuhinya supaya insentif tersebut diperolehnya.

#### 4) Integrasi Tujuan

Proses motivasi perlu untuk menyatukan tujuan organisasi dan tujuan kepentingan karyawan. Tujuan organisasi adalah *needs complex* yaitu untuk memperoleh laba serta perluasan perusahaan, sedangkan tujuan individu karyawan ialah pemenuhan kebutuhan dan kepuasan. Jadi, tujuan organisasi dan tujuan karyawan harus disatukan dan untuk itu penting adanya penyesuaian motivasi.

#### 5) Fasilitas

Manajer penting untuk memberikan bantuan fasilitas kepada organisasi dan individu karyawan yang akan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan.

#### 6) Team Work

Manajer harus membentuk team work yang terkoordinasi baik yang bisa mencapai tujuan perusahaan. Team work penting karena dalam suatu perusahaan biasanya terdapat banyak bagian. Maka akan terjadi proses pengulangan dari siklus motivasi dengan perilaku yang berbeda.

Motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan untuk mencapai sasaran kepuasan. Tiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang didorong oleh sesuatu kekuatan dari dalam diri orang tersebut, kekuatan pendorong inilah

yang disebut motivasi. Dalam organisasi, motivasi merupakan masalah kompleks karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda.

### c. Teori Motivasi

Menurut Hamali (2016), ada beberapa teori utama yang biasa dipakai sebagai pertimbangan dalam menangani masalah pemenuhan kebutuhan dan motivasi personel, dua diantaranya yang cukup menonjol adalah berdasarkan teori Herzberg dan Maslow.

#### 1) Teori Herzberg

Teori Herzberg adalah mengenai hal-hal yang memengaruhi secara langsung dan tidak langsung terhadap motivasi kerja, ia menguraikan bahwa ada dua faktor penting yang harus diperhatikan dalam mendorong motivasi anggota, yaitu faktor pemeliharaan dan faktor motivator. Faktor pemeliharaan atau faktor higienis adalah faktor yang menimbulkan ketidakpuasan dalam pekerjaan, dan bersifat ekstrinsik, contohnya adalah: kebijakan dan prosedur organisasi yang buruk, kualitas supervisi yang jelek, hubungan dengan rekan kerja dan dengan atasan yang tidak harmonis, penggajian atau pembayaran yang tidak layak dan tidak adil, jaminan kerja yang tidak jelas, kondisi pekerjaan yang membosankan, kondisi lingkungan kerja yang buruk dan status yang rendah.

Faktor motivator adalah faktor yang mendorong kepuasan dan motivasi dalam bekerja, dan ia bersifat intrinsik, contoh dari faktor-faktor ini adalah keberhasilan melakukan pekerjaan, pengakuan

pekerjaan yang menyenangkan, diberikan wewenang dan tanggung jawab yang layak dan pengembangan karier melalui pelatihan dan pengalaman-pengalaman baru yang menarik. Tugas pimpinan bersama anggota, pertama adalah mengatasi faktor yang menghambat yaitu faktor higienis itu dahulu, kemudian baru setelah itu berupaya menciptakan terselenggaranya motivator. Dalam hal ini komunikasi pimpinan dengan peserta anggota sangatlah diperlukan karena kadang apa yang menjadi motivator bagi seseorang belum tentu bagi lainnya.

## 2) Teori Maslow

Teori Maslow adalah mengenai hierarki atau tingkat-tingkat kebutuhan manusia, ia mengungkapkan bahwa pada hakikatnya manusia mempunyai lima kebutuhan yang paling sederhana atau mendesak, hingga kepada tingkat kebutuhan yang canggih. Kebutuhan pertama yaitu kebutuhan yang paling dasar bagi manusia ialah kebutuhan fisiologi seperti makan, minum dan tempat berlindung (rumah). Kebutuhan berikutnya adalah kebutuhan akan keselamatan mencakup pengakuan senioritas, berserikat, dan jaminan pekerjaan. Kemudian kebutuhan untuk merasa diakui dan dihargai keberadaannya atau diterima oleh kelompok dan lingkungannya. Lalu kebutuhan estim seperti status, titel, pengakuan, dan promosi. Dan yang terakhir atau yang tertinggi adalah aktualisasi diri seperti pemenuhan keinginan dan pencapaian

terhadap sesuatu yang tinggi. Kebutuhan-kebutuhan diatas bila tidak terpenuhi bagi karyawan akan menimbulkan ketegangan, frustasi dan menurunkan motivasi kerjanya.

3) Teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*) dari Clayton Alderfer.

Teori ERG merupakan refleksi dari nama tiga dasar kebutuhannya, yaitu: *Existence Needs, Relatedness Needs, Growth Needs*

4) Teori Insting

Teori motivasi insting muncul berdasarkan teori evolusi Charles Darwin. Darwin berpendapat bahwa tindakan yang cerdas merupakan refleksi dan instigatif yang diwariskan, oleh karenanya tidak semua tingkah laku dapat di rencanakan sebelumnya dan dikontrol oleh pikiran.

Selanjutnya William James, Sigmund Freud, dan McDougall mengembangkan teori insting dari Darwin dan menjadikan insting sebagai konsep yang penting dalam psikologi. Teori Freud menempatkan motivasi pada insting agresif dan seksual. McDougall menyusun daftar insting yang berhubungan dengan semua tingkah laku: terbang, rasa jijik, rasa ingin tahu, kesukaan berkelahi, rasa rendah diri, menyatakan diri, kelahiran, reproduksi, lapar, berkelompok, ketamakan, dan membangun.

5) Teori *Drive*

Konsep *drive* menjadi konsep yang tersohor dalam bidang motivasi sampai tahun 1918. Woodworth menggunakan konsep tersebut sebagai energi yang mendorong organisasi untuk melakukan

suatu tindakan. Kata *drive* dijelaskan sebagai aspek motivasi dari tubuh yang tidak seimbang. Motivasi didefinisikan sebagai suatu dorongan yang membangkitkan untuk keluar dari ketidakseimbangan atau tekanan.

Clark. L. Hull berpendapat bahwa belajar terjadi sebagai akibat dari *reinforcement*. Asumsinya adalah bahwa semua hadiah (*reward*) pada akhirnya didasarkan atas reduksi dan drive keseimbangan (*homeostatic drives*). Teori Hull dirumuskan secara matematis yang merupakan anatara *drive* dan *habit strength*.

*Habit strength* adalah hasil dari faktor-faktor *reinforcement* sebelumnya. Drive adalah jumlah keseluruhan ketidakseimbangan fisiologis yang disebabkan oleh kehilangan atau kekurangan kebutuhan komoditas untuk kelangsungan hidup. Perumusan teori Hull tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi seorang karyawan sangat ditentukan oleh kebutuhan dalam dirinya (*drive*) dan faktor kebiasaan (*habit*) pengalaman belajar sebelumnya.

#### 6) Teori Lapangan

Teori lapangan merupakan konsep dari Kurt Lewin. Teori ini merupakan pendekatan kognitif untuk mempelajari perilaku dan motivasi. Teori lapangan lebih memfokuskan pada pikiran yang nyata seorang karyawan ketimbang pada insting atau habit. Kurt Lewin berpendapat bahwa perilaku merupakan suatu fungsi dari lapangan pada momen waktu. Kurt Lewin juga percaya pada pendapat para ahli psikologi Gestalt yang mengemukakan karyawan dengan lingkungannya.

#### **d. Prinsip-Prinsip dalam Motivasi Kerja Karyawan**

Prinsip-prinsip dalam memotivasi kerja karyawan menurut Hamali, (2016) yaitu:

- 1) Prinsip Partisipasi, dalam memotivasi kerja, karyawan perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pimpinan.
- 2) Prinsip Komunikasi, pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
- 3) Prinsip Mengakui Andil Bawahan, pemimpin mengakui bahwa bawahan (karyawan) mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan. Karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya dengan pengakuan tersebut.
- 4) Prinsip Pendelegasian Wewenang, pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada karyawan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat karyawan yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.
- 5) Prinsip Memberi Perhatian, pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan karyawan bawahan, akan memotivasi karyawan bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

## B. Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Judul / Peneliti	Hasil Penelitian
1	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Agung Motor I di Kabupaten Tabanan (I Wayan Arta Permana Putra dan Ayu Desi Indrawati, 2015).	Menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan bagian Akuntansi (Studi kasus pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya) (Windy Aprilia Murty dan Gunasti Hudiwinarsih, 2012).	Menunjukkan bahwa variabel Kompensasi, Motivasi dan Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
3	Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karayawan pada PT. Tunas Hijau Samarinda (Yuli, 2013)	Menunjukkan bahwa variabel Kompensasi dan Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
4	Pengaruh Motivasi, Kepuasan, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus dilingkungan pegawai Kantor PDAM Surakarta) (Tony dan Bambang 2011)	Menunjukkan bahwa variabel Motivasi, Kepuasan dan Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
5	Peningkatan Kinerja Karyawan melalui Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasi dan Motivasi (studi kasus pada PT. Tossa Shakti Kaliwungu. (Theo dan Amron, 2014)	Menunjukkan bahwa variabel Kinerja Karyawan melalui Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasi dan Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan.

6	Etos kerja, Disiplin kerja dan Komitmen organisasi berpengaruh terhadap Kinerja karyawan pada PT Hasjrat Abadi Cabang Manado (Stela dan Jacky, 2015)	Menunjukkan bahwa variabel Etos kerja, Disiplin kerja dan Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan.
7	Pengaruh Lingkungan kerja dan Disiplin kerja serta Motivasi kerja terhadap Kinerja karyawan Perusahaan daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Lumajang (Zainul dan Taufiq, 2012)	Menunjukkan bahwa variabel Lingkungan kerja, Disiplin kerja dan Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan.
8	Pengaruh Pelatihan, Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) layanan dan jaringan malang (Thaief dkk, 2015)	Menunjukkan bahwa variabel Pelatihan, Kompensasi dan Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan.
9	Pengaruh Kepemimpinan, Diklat, dan Disiplin kerja terhadap Kinerja karyawan PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Bnadung (Nyoman dan Desak, 2013)	Menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan, Diklat dan Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan.
10	Pengaruh Motivasi kerja, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Sentral Casting PT. Asian Isuzu (Masydzulhak dkk, 2016)	Menunjukkan bahwa variabel Motivasi kerja, Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan.

### C. Kerangka Pemikiran Teoritis

Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawannya. Setiap organisasi atau perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Kinerja adalah hasil kerja yang

telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, seperti komitmen Organisasi, Disiplin Kerja dan Motivasi.

Keterkaitan antar variabel-variabel penelitian dijelaskan sebagai berikut:

#### **a. Hubungan Komitmen Organisasi dengan Kinerja Karyawan**

Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, upaya dalam meningkatkan kinerja menjadi dorongan juga dimana perusahaan melakukan upaya dalam mempertahankan karyawan yang ada, meyakinkan karyawan agar tetap bertahan dan bekerja sama dengan perusahaan. Dalam bentuk dengan berbagai cara perusahaan harus perlu penambahan komitmennya supaya karyawan yang bekerja tetap bekerja dan menghasilkan kinerja yang lebih baik sesuai dengan harapan dari perusahaan yang ada, penelitian ini didukung penelitian sebelumnya dari Tindow (2014) yang menemukan bahwa komitmen perusahaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Masukan dari penulis terhadap komitmen perusahaan supaya tetap mempertahankan komitmen yang ada supaya karyawan lebih yakin dan terus bekerja secara efektif dan efisien di perusahaan tersebut.

Jadi komitmen organisasi sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Theo dan Amron (2014), Stela dan Jacky (2015), Zainul dan Taufiq (2012).

## **b. Hubungan Disiplin Kerja dengan Kinerja Karyawan**

Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, setiap perubahan yang terjadi pada disiplin kerja, akan meningkatkan perubahan pada kinerja karyawan, pada perusahaan itu upaya untuk meningkatkan kinerja dilihat dari disiplin semakin besar disiplin yang diberikan kepada karyawan maka semakin meningkatnya juga kinerja yang dihasilkan. Salah satu faktor dalam meningkatkan disiplin diterapkan didalam absensi atau kehadiran perusahaan menerapkan sistem fingerprint dengan hasil data absensi langsung sampai kepada pimpinan yang ada dipusat perusahaan. Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya dari Octarina (2013) yang menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Jadi komitmen organisasi sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan berdasarkan penelitian yang dilakukan Nyoman dan Desak (2013), Tony dan Bambang (2011), Yuli (2013), (Thaief dkk, 2015).

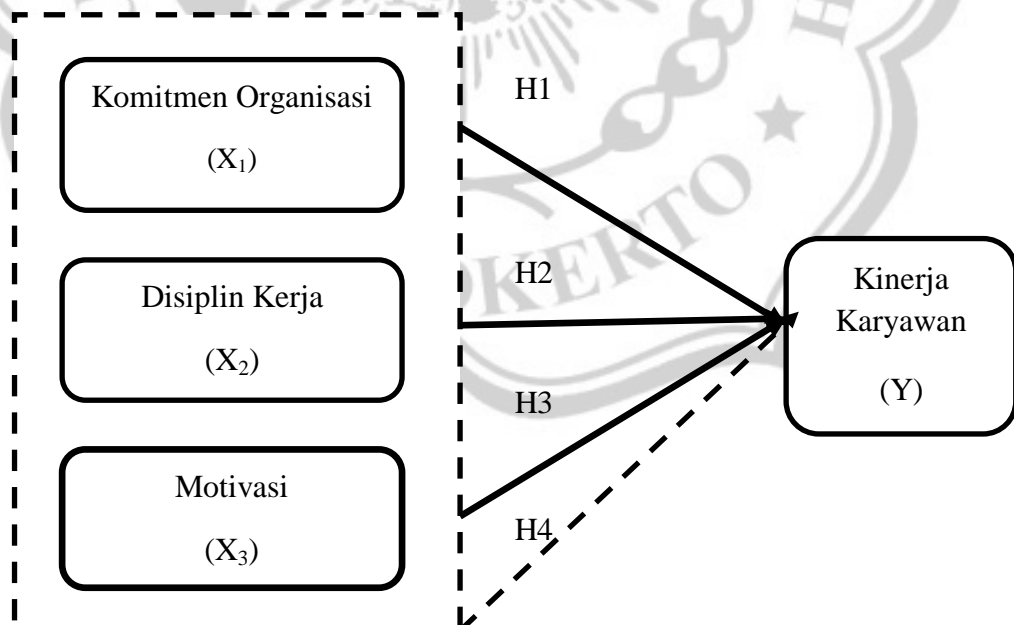
## **c. Hubungan Motivasi dengan Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian membuktikan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi motivasi yang diberikan karyawan maka semakin meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini sesuai dengan penelitian Suharto dan Cahyono (2005) dan Hakim (2006) menyebutkan ada salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor motivasi, dimana motivasi merupakan kondisi yang mengerakan seseorang berusaha untuk mencapai tujuan atau mencapai hasil yang

diinginkan. Rivai (2004) menunjukkan bahwa semakin kuat motivasi kerja, kinerja pegawai akan semakin tinggi. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi kerja pegawai akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Wahyudin dan Djumino (2007) serta Musa (2009) menemukan adanya hubungan positif antara motivasi dan kinerja karyawan.

Jadi komitmen organisasi sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan berdasarkan penelitian yang dilakukan Windy Aprilia Murty dan Gunasti Hudiwinarsih (2012), I Wayan Arta Permana Putra dan Ayu Desi Indrawati (2015), (Masydzulhak dkk, 2016).

Berdasarkan literatur penelitian maka kerangka pemikiran dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.2 Kerangka Penelitian**

Keterangan garis :

—————▶ = Hubungan secara parsial

- - - - -▶ = Hubungan secara simultan

#### D. Hipotesis

Atas dasar kerangka pemikiran yang telah dipaparkan pada gambar diatas, bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian yang akan dilakukan adalah mengacu pada sumber-sumber penelitian-penelitian terdahulu yang membuktikan adanya semua variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1 : Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

H2 : Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

H3 : Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

H4 :Komitmen Organisasi, Disiplin Kerja, dan Motivasi secara simultan berpengaruh kinerja karyawan