

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasar Teori**

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

Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu. Wirawan (2009) dalam Potu (2013) menyatakan kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Mangkunegara (2006) dalam Potu (2013) menyatakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja menjadi cerminan kemampuan dan keterampilannya dalam pekerjaan tertentu yang akan berdampak pada *reward* dari perusahaan.

Masrukin & Waridin (2006) dalam jurnal Potu (2013) menyatakan bahwa kinerja seseorang dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, inisiatif, pengalaman kerja dan motivasi pegawai. Hasil kerja seseorang akan memberikan umpan balik bagi orang itu sendiri untuk selalu aktif melakukan kerjanya secara baik dan diharapkan akan menghasilkan mutu pekerjaan yang baik. Pendidikan dapat mempengaruhi kinerja seseorang karena dapat memberikan wawasan yang lebih luas untuk berinisiatif dalam berinovasi yang selanjutnya berpengaruh terhadap kinerjanya.

Berdasarkan pengertian diatas maka dapat disimpulkan kinerja adalah hasil yang diperoleh seseorang dalam melakukan pekerjaannya dalam waktu tertentu sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan oleh suatu organisasi.

**a. Faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan**

Ruky (2001) dalam jurnal Dhermawan mengidentifikasi enam faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi sebagai berikut:

- 1). Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi. Semakin berkualitas teknologi yang digunakan, maka akan semakin tinggi tingkat kinerja organisasi;
- 2). Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi;
- 3). Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruang dan kebersihan;
- 4). Budaya organisasi sebagai pola tingkh laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan;
- 5). Kepemimpinan sebagai uaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standar dan tujuan organisasi;
- 6). pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi, dan lain – lainnya

## **b. Penilaian kinerja karyawan**

Penilaian kinerja karyawan adalah proses evaluasi seberapa baiknya karyawan mengerjakan pekerjaan mereka. menurut Stolovitch and keeps (1992) kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan meruju pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuai pekerjaan yang diminta.

Untuk mengukur kinerja tersebut, perusahaan pada umumnya mengadakan sistem penilaian kerja (performance appraisal) yang dpat dinilai secara kuantitatif yaitu dengan angka dan dilakukan secara obyektif. sebagai berikut:

- 1). Deskripsi secara sistematis tentang relevansi antara tugas-tugas yang diberikan dengan pelaksanaannya oleh seorang pekerja.
- 2). Usaha mengidentifikasi, mengukur, dan mengelola pekerjaan yang dilaksanakan oleh para pekerja dilingkungan perusahaan.
- 3). kegiatan mengidentifikasi pelaksanaan pekerjaan dengan menilai aspeknya yang difokuskan pada pekerjaan.
- 4). kegiatan pengukuran sebagai usaha menetapkan keputusan tentang sukses atau gagal dalam melaksanakan pekerjaan oleh seorang pekerja.

## **c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kerja**

Menurut Mangkunegara (2012) faktor yang mempengaruhi pencapaian kerja adalah sebagai berikut:

- 1). Faktor kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis Kemampuan (*Ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan dan kemampuan reality (*knoelede + skill*).

Artinya pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ superior, very superior, gifted dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatan dan tampil dalam pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

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

Motivasi diartikan sebagai suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif terhadap situasi kerja maka, akan menunjukkan motivasi yang rendah situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja, dan kondisi kerja.

## 2. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah tempat dimana karyawan melakukan aktifitas setiap harinya. Lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila karyawan melakukan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Supardi (2003) dalam jurnal Potu (2013) menyatakan lingkungan kerja merupakan sekitar tempat kerja baik secara fisik maupun non fisik yang dapat memberikan kesan menyenangkan, mengamankan, menentramkan dan kesan betah bekerja dan lain sebagainya.

Lingkungan kerja memegang peran penting terhadap baik buruknya kualitas hasil kinerja karyawan. Bila lingkungan kerja nyaman dan komunikasi antar karyawan berjalan lancar, maka bisa dipastikan

performa yang dihasilkan pun akan maksimal.

Sedangkan menurut Sukanto & Indriyo (2009), dalam Triwibowo (2016) menyatakan lingkungan kerja adalah segala sesuatuyang ada disekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dalam bekerja meliputi mengatur penerangan, pengontrolan suara gaduh, pengaturan, kebersihan tempat kerja dan pengaturan keamanan tempat kerja.

Sedangkan menurut Logahan (2009) juga mendefinisikan lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang sudah diembankan padanya. Menurut Sedarmayanti (2001) dalam jurnal Dhermawan (2013) mendefinisikan lingkungan kerja merupakan keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun kelompok.

Uraian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa pengertian lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan baik bersifat fisik maupun non fisik yang dapat mempengaruhi dalam menjalankan semua tugas yang telah diembankan kepadanya.

#### **a. Bentuk-bentuk Lingkungan Kerja**

Menurut sedarmayanti (2001) dalam jurnal Triwibowo (2016) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yakni:

##### **1). Lingkungan kerja fisik**

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang

terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung.

## 2). Lingkungan kerja non fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

### **b. Indikator lingkungan kerja**

Indikator-indikator lingkungan kerja menurut Ahyari (1993) dalam jurnal Haryono (2013) adalah:

#### 1). Penerangan

Dengan tingkat penerangan yang cukup akan membuat kondisi kerja yang menyenangkan.

#### 2). Suhu Udara

Suhu udara ruangan yang terlalu panas atau terlalu dingin akan menjadi tempat yang menyenangkan untuk bekerja.

#### 3). Suara Bising

Ini dapat mempengaruhi konsentrasi karyawan terhadap suatu pekerjaan yang dilakukannya.

#### 4). Penggunaan Warna

Pemilihan warna yang tepat akan memberikan gairah dalam bekerja.

#### 5). Ruang Gerak Yang Di Perlukan

Ruang gerak adalah posisi kerja antara satu karyawan dengan karyawan lainnya, juga termasuk alat bantu kerja seperti : meja, kursi, lemari, dan

sebaginya.

#### 6). Keamanan Bekerja

Keamanan kerja adalah suatu kondisi yang dapat membuat rasa aman dan tenang dalam melakukan pekerjaan.

### 3. Disiplin Kerja

Beberapa ahli telah mengemukakan pendapat mengenai pengertian apa yang dimaksud dengan disiplin kerja, diantaranya yaitu: Siagian (2006) dalam jurnal Triwibowo(2016) memberikan pengertian bahwa disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan. Dengan perkataan lain, pendisiplinan pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya.

Sutrisno (2011) mengemukakan bahwa disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Amran (2009) dalam Runtunuwu, (2015) menjelaskan bahwa disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati segala norma peraturan yang berlaku di sekitarnya.

Disiplin kerja merupakan modal utama yang amat menentukan terhadap tingkat kinerja karyawan. Karyawan yang tingkat disiplinnya

tinggi, maka kinerja akan baik, sedangkan karyawan yang tingkat disiplinnya rendah, maka kinerja akan rendah pula. Uraian sebelumnya dapat disimpulkan pengertian disiplin kerja adalah sikap kesediaan seseorang untuk mematuhi norma yang berlaku serta menjadi modal utama yang sangat berpengaruh terhadap tingkat kinerjanya.

#### **a. Bentuk-bentuk disiplin**

Ada tiga bentuk disiplin dan berikut ini akan di jelaskan satu persatu mengenai ketiga bentuk disiplin tersebut, yaitu sbb:

- 1). Disiplin manajerial (*managerial discipline*) dimana segala sesuatu tergantung pada pemimpin dari awal sampai akhir. Hanya melalui arahan individuallah kelompok itu membuahakan kinerja yang berharga, Segala sesuatu tergantung pada pemimpin.
- 2). Disiplin team (*team discipline*) yang mana kesempurnaan kinerja bermuar dari ketergantungan satu sama lain, dan ketergantungan ini berkecambah dari suatukomitmen anggota terhadap seluruh organisasi. Kegagalan satu orang akan menjadi kejatuhan semua orang, hal ini biasanya dijumpai dalam kelompok kerja yang relatif kecil.
- 3). Disiplin diri (*self discipline*) yang mana pelaksana tunggal sepenuhnya tergantung pada pelatihan, ketangkasan dan kendali diri. Selain itu pakar lain juga mengemukakan bentuk-bentuk disiplin kerja, Menurut Rivai (2008) bentuk-bentuk disiplin kerja dibagi menjadi empat perspektif yaitu:
  - a. Disiplin Retributif (*Retributive Discipline*), yaitu berusaha

- menghukum orang yang berbuat salah.
- b. Disiplin Korektif (*Corrective Discipline*), yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi prilakunya yang tidak tepat.
  - c. Perspektif hak-hak individu (*Individual Rights Perspective*), yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
  - d. Perspektif Utilitarian (*Utilitarian perspective*), yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak negatif. Sedangkan menurut Prabu (2001) dalam Haryono (2013) bentuk-bentuk disiplin kerja dibagi dalam dua jenis yaitu:
    - 1). Disiplin Preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan perusahaan.
    - 2). Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyetujui suatu peraturan perusahaan.

## **b. Model Pendekatan Disiplin**

Ada tiga pendekatan disiplin menurut Prabu (2001) yaitu:

1. Pendekatan disiplin 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 hukum yang berlaku
  - c. Keputusan-keputusan yang semanya terhadap kesalahan atau prasangka harus diperbaiki dengan mengadakan proses penyuluhan dengan mendapatkan faktafaktanya.
2. Pendekatan disiplin dengan tradisi yaitu pendekatan disiplin dengan cara memberikan hukuman Pendekatan ini berasumsi :
- a. Dilakukan oleh atasan kepada bawahan, dan tidak pernah ada penjualan 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.
  - e. Pemberian hukuman terhadap pegawai yang melanggar kedua kalinya harus diberi hukuman yang lebih berat
3. Pendekatan disiplin bertujuan berasumsi bahwa:
- a. Disiplin kerja harus dapat diterima dan dipahami oleh semua pegawai
  - b. Disiplin bukanlah suatu hukuman, tetapi merupakan pembentukan perilaku
  - c. Disiplin ditujukan untuk perubahan perilaku yang lebih baik.

- d. Disiplin pegawai bertujuan agar pegawai bertanggung jawab terhadap perbuatannya.

### **c. Indikator Disiplin Kerja**

Menurut pernyataan dari Hasibuan (2006), pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi antara lain:

#### 1). Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan, Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan diterapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan pada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja dengan sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

#### 2). Teladan pimpinan

Teladan pemimpin sangat berperan penting dalam menentukan kedisiplinan karyawan, karna pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para karyawannya. Pimpinan harus memberikan contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan naik. Jika teladan pimpinan kurang baik para bawahan pun akan kurang disiplin.

#### 3). Balas jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) itu mempengaruhi kedisiplinan karyawan karna balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan

karyawan terhadap perusahaan pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula. Balas jasa berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan karyawan. Artinya semakin besar balas jasa semakin baik kedisiplinan karyawan. Sebaliknya apabila balas jasa kecil kedisiplinan mereka menjadi rendah.

#### 4). Keadilan

Keadilan itu mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang merasa dirinya penting, dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman, akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik. Manajer yang cakap dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya. Dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula jadi, keadilan harus diterapkan dengan baik pada setiap perusahaan agar disiplin karyawan perusahaan baik pula.

#### 5). Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi, kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu hadir di tempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk

jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Waskat efektif merangsang kedisiplinan dan moral kerja karyawan. Laryawan merasa mendapatkan perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan dan pengawasan dari atasannya

6). Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakain berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan perusahaan, sikap dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.

7). Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan.

8). Hubungan kemanusiaan.

Hubungan Kemanusiaan yang harmonis diantara 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 berjalan harmonis. Manajer harus berusaha menciptakan suatu kemanusiaan yang serasi serta memikat. Baik secara vertikal maupun horizontal diantara semua karyawannya. Terciptanya Human Relationship yang serasi akan mewujudkan lingkungan kerja

yang serasi dan nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada perusahaan. Jadi kedisiplinan karyawan akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.

#### **4. Motivasi**

Beberapa para ahli mendefinisikan motivasi sebagai berikut: Menurut Handoko (2009) motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia agar menjadi lebih baik. Motivasi ini merupakan subyek penting bagi manajer, karena menurut definisi manajer harus bekerja dengan orang lain karena motivasi tidak dapat amati atau diukur secara langsung, tetapi harus disimpulkan dari perilaku orang yang tampak.

Menurut Manulung (2002) dalam jurnal Warnanti (2014) mendefinisikan Motivasi adalah pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang manajer memberikan inspirasi, semangat, dan dorongan kepada orang orang lain, dalam hal ini karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan.

Pemberian dorongan ini bertujuan untuk menggiatkan karyawan agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana dikehendak. Dari beberapa pengertian motivasi tersebut, penulis menyimpulkan bahwa motivasi adalah suatu perpaduan kekuatan-kekuatan dari dalam diri manusia yang dapat mempertahankan, menggerakkan, mendorong, dan mengarahkan tingkah laku manusia yang di pengaruhi oleh harapan dan tujuan tertentu yang telah direncanakan. Sedangkan menurut Mangkunegara (2009) Motivasi kerja didefinisikan sebagai

kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

#### **a. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi**

Menurut Sutrisno (2016) faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan ekstern yang berasal dari karyawan.

##### 1).Faktor Intern

###### a). Keinginan untuk hidup

Keinginan untuk hidup merupakan 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.

###### b). Keinginan untuk dapat memiliki.

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

###### c). Keinginan untuk memperoleh penghargaan.

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itu pun ia harus bekerja keras. Jadi, harga diri, nama baik, kehormatan yang ingin dimiliki itu harus diperankan sendiri, mungkin dengan bekerja keras memperbaiki nasib, sebab status untuk diakui seorang

terhormat tidak mungkin diperoleh bila yang bersangkutan termasuk pemalas, tidak mau bekerja, dan sebagainya.

d). Keinginan untuk memperoleh pengakuan.

Keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal:

- 1). Adanya penghargaan terhadap prestasi
- 2). Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak
- 3). Pimpinan yang adil dan bijaksana
- 4). Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.
- 5). Keinginan untuk berkuasa

2) Faktor Ekstern

a). Kondisi lingkungan kerja.

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini, meliputi tempat kerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat tersebut. Sehingga kondisi lingkungan ini sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

b). Kompensasi yang memadai.

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.

c). Supervisi yang baik.

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

d). Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Mereka bekerja bukan untuk hari ini saja, tetapi mereka berharap akan bekerja sampai tua cukup dalam satu perusahaan saja, tidak usah sering kali pindah.

e). Status dan tanggung jawab.

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

f). Peraturan yang fleksibel

Bagi perusahaan besar biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Sistem dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para karyawan. Semua ini merupakan aturan main yang mengatur hubungan kerja antara karyawan dengan perusahaan,

termasuk hak dan kewajiban para karyawan, pemberian kompensasi, promosi, mutasi dan sebagainya.

**b). Hal yang perlu diperhatikan dalam pemberian motivasi**

Menurut Sutrisno (2016) “pemberian motivasi kepada karyawan merupakan kewajiban para pimpinan, agar para karyawan tersebut dapat lebih meningkatkan volume dan mutu pekerjaan yang menjadi tanggung jawab”. Untuk itu, seorang pimpinan perlu memperhatikan hal-hal berikut agar pemberian motivasi dapat berhasil seperti yang diharapkan, yaitu:

1). Memahami perilaku bawahan.

Seorang pemimpin dalam tugas keseluruhan hendaknya dapat memperhatikan, mengamati perilaku para bawahan masing-masing. Dengan memahami perilaku mereka akan lebih memudahkan tugasnya memberi motivasi kerja. Di sini seorang pemimpin dituntut mengenal seseorang. Karena tidak ada orang yang mempunyai perilaku yang sama.

2). Harus berbuat dan berperilaku realistis.

Seorang pemimpin mengetahui bahwa kemampuan para bawahan tidak sama, sehingga dapat memberikan tugas yang kira-kira sama dengan kemampuan mereka masing-masing.

3). Tingkat kebutuhan setiap orang berbeda.

Tingkat kebutuhan setiap orang tidak sama disebabkan karena adanya kecenderungan, keinginan, perasaan, dan harapan yang berbeda antara satu orang dengan orang lain.

4). Mampu menggunakan keahlian.

Seorang pimpinan yang dikehendaki dapat menjadi pelopor dalam setiap hal. Diharapkan lebih menguasai seluk-beluk pekerjaan, mempunyai kita sendiri dalam menyelesaikan masalah, apalagi masalah yang dihadapi bawahan dalam melaksanakan tugas. Untuk itu, mereka dituntut dapat menggunakan keahliannya:

- a). Menciptakan iklim kerja yang menyenangkan
  - b). Memberikan penghargaan dan pujian bagi yang berprestasi dan membimbing yang belum berprestasi
  - c). Membagi tugas sesuai dengan kemampuan para bawahan
  - d). Memberi umpan balik tentang hasil pekerjaan
  - e). Memberi kesempatan kepada bawahan untuk maju dan kreativitas.
- 5) Pemberian motivasi harus mengacu pada orang.

Pemberian motivasi adalah untuk orang atau karyawan secara pribadi dan bukan untuk pimpinan sendiri. Oleh karena itu, motivasi harus dapat mendorong setiap karyawan untuk berperilaku dan berbuat sesuai dengan apa yang diinginkan pimpinan.

- 6) Harus dapat memberi keteladanan.

Dengan keteladanan seorang pimpinan, bawahan akan dapat termotivasi bagaimana cara bekerja dengan baik, berkata dan berbuat baik.

### **c. Tujuan motivasi**

Menurut pendapat dari Kartono (2002) dalam jurnal Liana (2014) tujuan dari motivasi adalah sasaran objektif yang mampu memberikan kepuasan terhadap kebutuhan dorongan atau keinginan seseorang. Beberapa

kebutuhan khususnya vital, biologis merupakan pembawaan, namun mayoritas dari kebutuhan-kebutuhan manusia itu diperoleh dalam proses interaksi sosial dan pengalaman hidup sehari-hari. Selain itu menurut Hasibuan (2002), tujuan motivasi antara lain adalah sebagai berikut :

- 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, kreatifitas, dan partisipasi karyawan.
- h. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugasnya.
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

## **B. Hasil Penelitian Terdahulu**

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti dan tahun penelitian	Judul penelitian	Hasil Penelitian
1	Jaka Gumelar Pratama (2015)	Pengaruh Lingkungan Kerja, Komunikasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Fajar Elektronik Jember	lingkungan kerja dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

2	Yuyuk Liana (2014)	Peran Motivasi, Disiplin Kerja terhadap Komitmen Karyawan dan Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Air Minum di Malang Raya	motivasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
3	Stela Timbuleng (2015)	Etos Kerja, Disiplin Kerja, dan Komitmen Organisasi pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan pada PT Hasjrata Badi Cabang Manado	disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan
4	Nadiya Lifa Ningrum (2014)	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Auto 2000 Sukun Malang)	lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
5	Demianus Dominggus Risamasu (2015)	Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Telkom Witel Papua Barat)	motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
6	Ririvega Kasenda(2014)	Kompensasi dan Motivasi pengaruhnya terhadap Kinerja karyawan pada PT. Bangun Wenang Beverages Company Manado	motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
7	Ardika Triwibowo (2016)	Pengaruh Lingkungan kerja, disiplin kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada kantor pelayanan grapari telkomsel cabang batam	disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

8	Hiskia Jonest Runtuuwu (2015)	Pengaruh disiplin, penempatan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada badan pelayanan perizinan terpadu kota manadao	lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
9	Gitahi Njenga Samson(2015)	<i>Effect of work place environment on the performance of commercial bank empoloyees in nukurutown</i>	lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
10	I.K. Khann (2015)	<i>Impact of environment on performance of empoloyees in manufacturing sector in india</i>	lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

### C. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan urutan teoritis dan tinjauan penelitian diatas, maka dapat diketahui pengaruh variabel kepemimpinan, disiplin kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

#### a. Pengaruh Lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor dalam peningkatan kinerja karyawan, Lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif yang mampu memancing para karyawan untuk bekerja dengan produktif lingkungan kerja didisain sedemikian rupa agar dapat tercipta hubungan kerja yang meningkatkan kinerja karyawan dengan lingkungannya. Sebaliknya lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja serta waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rencana sistem kerja yang efisien.

b. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan

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

c. Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan

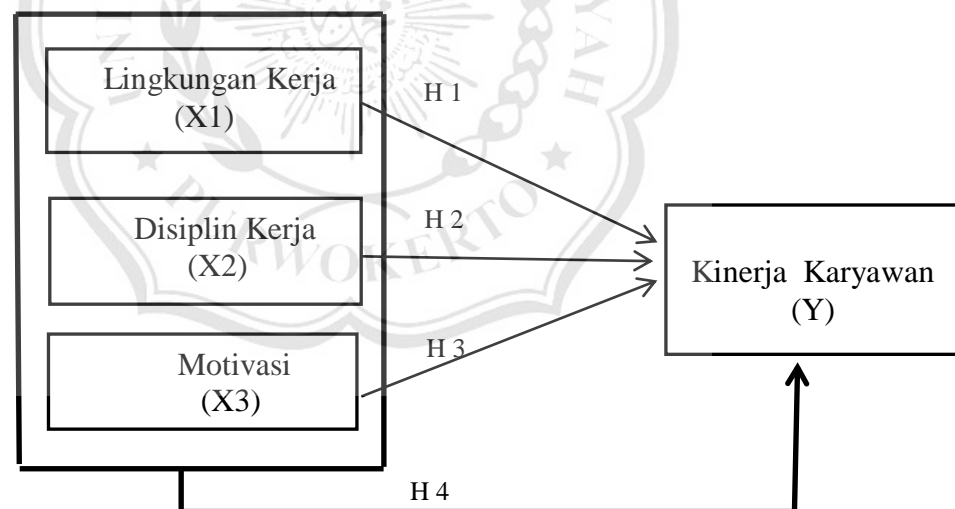
Terciptanya kinerja yang berkualitas dan berkemampuan tidak lepas dari adanya kemampuan dan motivasi kerja dari orang yang bersangkutan. Dengan kata lain, seseorang yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi dan didukung oleh kemampuan bekerja yang baik maka akan tercipta kinerja yang tinggi pula. Motivasi seseorang biasanya ditunjukkan oleh aktivitas yang terus menerus dan selalu berorientasi pada tujuan. Karyawan yang mempunyai motivasi tinggi adalah karyawan yang perilakunya diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi

d. Pengaruh lingkungan, motivasi kerja dan disiplin terhadap kinerja karyawan.

Telah diuraikan bahwa pada masing-masing variabel lingkungan kerja, motivasi kerja dan disiplin diduga memiliki pengaruh yang kuat secara positif terhadap kinerja karyawan dengan demikian jika variabel ini dihubungkan secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan maka akan diperoleh dampak yang lebih tinggi. Dimana jika kemampuan seseorang dalam memimpin dilakukan dengan baik maka motivasi kerja akan tinggi dan disiplin kerja akan meningkatkan kinerja yang lebih baik pula.

Berdasarkan penjelasan teori yang dipaparkan diatas dapat digambarkan dalam kerangka pemikiran sebagai berikut:

**Gambar 2.1 Kerangka Konsep Peneliti**



#### **D. Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas dapat diambil hipotesis sementara penelitian ini sebagai berikut:

H1 : Lingkungan kerja berpengaruh secara parsial signifikan terhadap kinerja karyawan

H2: Displin kerja berpengaruh secara parsial signifikan terhadap kinerja karyawan

H3 : Motivasi berpengaruh secara parsial signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan.

H4: Lingkungan kerja, Disiplin Kerja dan Motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.