

BAB II

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2017:10) mengatakan “Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.” Selain itu menurut Sutrisno (2016:6), mengemukakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah Kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi. Kemudian menurut Hamali (2016:2) “Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pendekatan yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan dan manajemen pengorganisasian tenaga kerja.”

Berdasarkan pengertian dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut beberapa ahli diatas, maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah salah satu bidang manajemen yang secara khusus mengatur peranan manusia dalam mewujudkan tujuan organisasi.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Memahami fungsi manajemen akan memudahkan pula untuk memahami fungsi manajemen sumber daya manusia, yang selanjutnya akan memudahkan dalam mengidentifikasi tujuan manajemen sumber daya manusia. Berikut ini fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Hasibuan (2017:17), yaitu:

a. Perencanaan (*Planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mewujudkan tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

b. Pengorganisasian (*Organization*)

Kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, pendelegasian wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi.

c. Kedisiplinan (*Dicipline*)

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik, sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran

untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

d. Pengadaan (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

e. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

2.1.2 Kompetensi Karyawan

1. Pengertian Kompetensi Karyawan

Menurut Wibowo (2016:271) mendefinisikan kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Sementara menurut Spencer dan Spencer (dalam Wibowo 2016:272) menyatakan bahwa kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan

situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama. Dan menurut Emron, Yohny, Imas (2017:140) kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan, keahlian dan sikap.

Berdasarkan uraian pengertian diatas , maka data disimpulkan bahwa kompetensi adalah karakteristik yang berkaitan dengan efektivitas kinerja yang membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang diisyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi perusahaan.

2. Tipe-Tipe Kompetensi Karyawan

Tipe kompetensi yang berbeda dikaitkan dengan aspek perilaku manusia dan dengan kemampuannya mendemonstrasikan kemampuan perilaku tersebut. Ada beberapa tipe kompetensi menurut Wibowo (2016:275) yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. *Planning Competency*, menetapkan tujuan, menilai risiko, dan mengembangkan urutan tindakan untuk mencapai tujuan.
- b. *Influence competence*, dikaitkan dengan tindakan seperti mempunyai dampak pada orang lain, memaksa melakukan tindakan tertentu atau membuat keputusan tertentu, dan

memberi inspirasi untuk bekerja menuju tujuan organisasional.

- c. *Communication competency*, dalam bentuk kemampuan berbicara, mendengarkan orang lain, komunikasi tertulis dan nonverbal.
- d. *Interpersonal competency*, meliputi empati, membangun konsensus, networking, persuasi, negosiasi, diplomasi, manajemen konflik, menghargai orang lain, dan menjadi team player.
- e. *Thinking competency*, berkenaan dengan berpikir strategis, berpikir analitis, berkomitmen terhadap tindakan, memerlukan kemampuan kognitif, mengidentifikasi mata rantai dan membangkitkan gagasan kreatif.
- f. *Organizational competency*, meliputi kemampuan merencanakan pekerjaan, mengorganisasi sumber daya, mendapatkan pekerjaan dilakukan, mengukur kemajuan, dan mengambil risiko yang diperhitungkan.
- g. *Human resources management competency*, merupakan kemampuan dalam bidang team buiding, mendorong partisipasi, mengembangkan bakat, mengusahakan umpan balik kinerja, dan menghargai keberagaman.
- h. *Leadreship competency*, merupakan kompetensi meliputi kecakapan memosisikan diri, pengembangan organisasional,

mengelola transisi, orientasi strategis, membangun visi, merencanakan masa depan, menguasai perubahan dan memelopori kesehatan tempat kerja.

3. Faktor-Faktor Kompetensi Karyawan

Michael Zwell (dalam Wibowo, 2016:339) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:

a. Keyakinan dan Nilai-nilai

Keyakinan terhadap diri maupun terhadap orang lain akan sangat memengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu

b. Keterampilan

Keterampilan memainkan peranan di berbagai kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki.

c. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya.

d. Karakteristik Kepribadian

Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang di antaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukanlah sesuatu yang tidak dapat berubah. Kenyataannya, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu.

e. Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan.

f. Isu Emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif.

g. Kemampuan Intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi

4. Indikator Kompetensi Karyawan

Beberapa indikator kompetensi menurut Gordon dalam Sutrisno (2016:203) sebagai berikut :

- a. Pengetahuan (*Knowlegde*) ada lah kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar serta bagaimana melakukan pembelajaran dengan baik sesuai dengan kebutuhan yang ada di perusahaan.
- b. Pemahaman (*Understanding*), adalah kedalaman kognitif dan afektif yang dimiliki individu. Misalnya, seorang karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi kerja secara efektif dan efisien.
- c. Nilai (*Value*), adalah suatu standart perilaku yang telah diyakini dan secara psikologi telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standart perilaku para karyawan dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokrasi, dan lain-lain).
- d. Kemampuan (*Skill*), adalah suatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan. Misalnya standart perilaku para karyawan dalam memiliki metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.

- e. Sikap (*attitude*), yaitu perasaan (senang atau tidak senang, suka atau tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji.
- f. Minat (*interest*), adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya melakukan suatu aktivitas kerja.

2.1.3 Disiplin Kerja

1. Pengertian Disiplin Kerja

Menurut Sutrisno (2014:97) disiplin kerja merupakan alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Menurut Mulyadi (2015:48) disiplin kerja adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Menurut Lijan Poltak Sinambela (2016:335) disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur, tekun secara terus-menerus dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan.

Berdasarkan ketiga pendapat tersebut maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah tindakan manajemen untuk mendorong agar para anggota organisasi memenuhi berbagai ketentuan dan peraturan yang berlaku berupa tata tertib dan adanya sanksi bagi yang melanggarnya.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan (2017:194) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja ada lima (5) yaitu tujuan dan kemampuan, kepemimpinan, kompensasi, sanksi hukum dan pengawasan. Berikut adalah uraiannya:

a. Tujuan dan Kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai, hal itu karena pada dasarnya pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai harus sesuai dengan kemampuan pegawai tersebut, agar pegawai disiplin dan bersungguh-sungguh dalam menyelesaikan tugasnya.

b. Kepemimpinan

Kepemimpinan mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai, karena bagaimanapun pemimpin akan menjadi dan dijadikan contoh bagi para anggotanya.

c. Kompensasi

Kompensasi juga berperan penting terhadap tingkat kedisiplinan pegawai, karena semakin besar gaji atau upah yang diterima oleh pegawai maka akan bertambah baik pula disiplin kerja pegawai.

d. Sanksi Hukum

Sanksi hukum yang semakin berat akan membuat pegawai takut untuk melakukan tindakan indisipliner dan membuat pegawai mematuhi segala peraturan yang telah ditetapkan.

e. Pengawasan

Dengan adanya pengawasan maka akan membuat pegawai menjadi disiplin karena adanya rasa takut pada diri mereka untuk melakukan kesalahan dan pelanggaran karena diawasi.

3. Bentuk Disiplin Kerja

Menurut Mangkunegara (2017:129) terdapat dua jenis bentuk disiplin kerja yaitu:

a. Disiplin Preventif

Disiplin Preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai untuk mengikuti dan mematuhi pedoman dan aturan kerja yang ditetapkan oleh organisasi. Disiplin preventif bertujuan untuk menggerakkan dan mengarahkan agar pegawai bekerja dan berdisiplin.

b. Disiplin Korektif

Disiplin Korektif adalah suatu upaya penggerakan pegawai dalam menyetujui suatu peraturan dan mengarahkannya agar tetap mematuhi berbagai peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada organisasi. Dalam disiplin korektif pegawai yang melanggar disiplin akan diberikan sanksi yang bertujuan agar pegawai tersebut dapat memperbaiki diri dan mematuhi aturan yang ditetapkan.

c. Disiplin Progresif

Merupakan kegiatan yang memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggar-pelanggaran yang berulang.

4. Tujuan Disiplin Kerja

Tujuan disiplin kerja menurut Sutrisno (2016:126) menyatakan bahwa tujuan disiplin kerja adalah sebagai berikut:

- a. Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan
- b. Tingginya semangat dan gairah dan inisiatif para karyawan untuk melaksanakan pekerjaan
- c. Besarnya rasa tanggung jawab pada karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya

- d. Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi dikalangan karyawan
- e. Meningkatnya efisiensi dan produktivitas kerja pada karyawan

5. Pelaksanaan Disiplin Kerja

Organisasi atau perusahaan yang baik harus berupaya menciptakan peraturan atau tata tertib yang akan menjadi rambu-rambu yang harus dipenuhi oleh seluruh karyawan dalam organisasi.

Menurut Singodimedjo dalam Sutrisno (2016:94) peraturan-peraturan yang akan berkaitan dengan disiplin antara lain :

- a. Peraturan jam masuk, pulang, dan jam istirahat.
- b. Peraturan dasar tentang berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan
- c. Peraturan cara-cara melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan unit kerja lain.
- d. Peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai selama dalam organisasi dan sebagainya.

Disiplin perlu untuk mengatur tindakan kelompok, dimana setiap anggotanya harus mengendalikan dorongan hatinya

dan bekerja sama demi kebaikan bersama. Dengan kata lain, mereka harus secara sadar tunduk pada aturan perilaku yang diadakan oleh kepemimpinan organisasi, yang ditujukan pada tujuan yang hendak dicapai. Dalam pelaksanaan disiplin kerja, peraturan dan ketetapan perusahaan hendaknya masuk akal dan bersifat adil bagi seluruh karyawan.

6. Indikator Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan (2017:194) Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai suatu organisasi diantaranya:

a. Tujuan dan Kemampuan

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

b. Teladan Pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan pegawai karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi

contoh yang baik, seperti berdisiplin, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan.

c. Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan pegawai karena 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.

d. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu 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. Seorang manajer yang cakap dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya.

e. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan pegawai perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan

langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, semangat kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu hadir di tempat kerja untuk mengawasi dan memberikan petunjuk jika ada bawahannya yang kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

f. Sanksi Hukuman

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

g. 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.

h. 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 suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikat, vertikal maupun horizontal diantara semua karyawannya.

2.1.4 Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi Kerja

Menurut pendapat Hasibuan (2017: 143) “motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan”. Sementara menurut Sutrisno (2016:109) motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang . Robbins dalam Suwatno dan Priansa (2016:171). Memberikan pengertian mengenai motivasi sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan tertentu.

Berdasarkan definisi motivasi kerja yang telah diuraikan, maka dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi kerja adalah pendorong yang mengakibatkan karyawan mengerahkan

semua hal untuk melaksanakan kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan mencapai tujuan tertentu.

2. Prinsip Motivasi Kerja

Menurut Mangkunegara (2017:100), prinsip dalam motivasi kerja terdapat 5 prinsip-prinsip sebagai berikut:

a. Prinsip Partisipasi

Dalam upaya motivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

b. Prinsip Komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

c. Prinsip Mengakui Andil Bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan.

d. Prinsip Pendelegasian Wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya.

e. Prinsip Memberi Perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan oleh pimpinan.

3. Jenis Motivasi Kerja

Hasibuan (2017:150), mengatakan bahwa jenis-jenis motivasi adalah sebagai berikut :

a. Motivasi Positif (Intensif Positif)

Motivasi Positif adalah Manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar.

b. Motivasi Negatif (Intensif Negatif)

Motivasi Negatif adalah Manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapatkan hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka panjang dapat berakibat kurang baik.

4. Proses Motivasi Kerja

Hasibuan (2017;151), mengatakan bahwa proses motivasi adalah sebagai berikut:

a. Tujuan

Dalam proses motivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan organisasi. Baru kemudian para karyawan dimotivasi kearah tujuan.

b. Mengetahui Kepentingan

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

c. 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.

d. Integrasi Tujuan

Proses motivasi perlu untuk menyatukan tujuan organisasi dan tujuan kepentingan karyawan. Tujuan organisasi adalah needscomplex yaitu untuk memperoleh laba serta perluasan perusahaan. Sedangkan tujuan individu karyawan ialah pemenuhan kebutuhan dan kepuasan. Jadi, tujuan organisasi

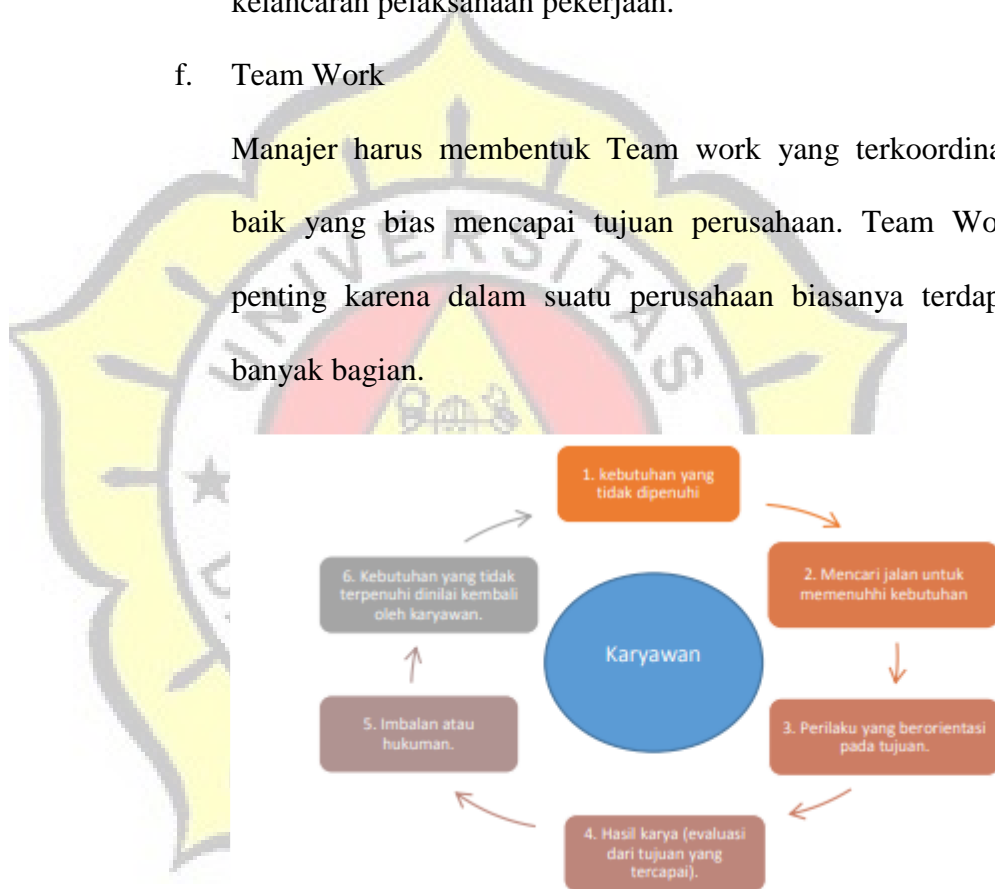
dan tujuan karyawan harus disatukan dan untuk itu penting adanya penyesuaian motivasi.

e. Fasilitas

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

f. Team Work

Manajer harus membentuk Team work yang terkoordinasi baik yang bias mencapai tujuan perusahaan. Team Work penting karena dalam suatu perusahaan biasanya terdapat banyak bagian.



Sumber: Hasibuan (2017:151)
gambar 2.1
Proses Motivasi

5. Teori Tentang Motivasi

Terdapat teori-teori motivasi menurut para ahli:

a. Hierarki Teori Kebutuhan (*Hierarchical of Needs Theory*)

Menurut Abraham Maslow yang di alih bahasakan oleh Achmad Fawaid dan Maufur (2017:56) menyatakan bahwa pada setiap diri manusia itu terdiri atas lima kebutuhan yaitu Kebutuhan Fisik terdiri dari kebutuhan akan perumahan, makanan, minuman, dan kesehatan. Kebutuhan rasa aman dalam dunia kerja, pegawai menginginkan adanya jaminan sosial tenaga kerja, pensiun, perlengkapan keselamatan kerja, dan kepastian dalam status kepegawaian.



Sumber: Maslow
Gambar 2.2
Hierarki kebutuhan maslow

- b. Teori Kebutuhan McClelland's (McClelland's *Theory of Needs*)

Robbins and Judges (2015:131), mengungkapkan teori Mc.Clelland bahwa hal-hal yang dapat memotivasi seseorang untuk bekerja meliputi:

- 1) Kebutuhan akan pencapaian adalah dorongan untuk berprestasi, untuk pencapaian yang berhubungan dengan serangkaian standar.
- 2) Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dengan cara yang tidak akan dilakukan tanpa dirinya.
- 3) Kebutuhan akan afiliasi adalah keinginan untuk berhubungan yang penuh persahabatan dan interpersonal yang dekta.

c. Teori X dan Y Mc. Gregor

Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judges (2015:136), mengungkapkan teori X dan Y, Douglas McGregor bahwa Douglas McGregor mengusulkan dua sudut yang berbeda mengenai manusia, satu sisi secara mendasar negatif dengan diberi label teori X, dan yang satu sisinya lagi secara mendasar positif dengan diberi label teori Y. McGregor menyimpulkan bahwa dua sudut pandang sifat manusia tersebut didasarkan pada asumsi tertentu yang membentuk perilaku para pekerjanya.

Di bawah ini adalah asumsi-asumsi dari setiap teori, yaitu:

- 1) Teori X (negatif) berasumsi bahwa para pekerja pada dasarnya tidak menyukai bekerja, malas, tidak menyukai tanggung jawab sehingga harus diarahkan atau bahkan dipaksa untuk melakukan pekerjaannya.
- 2) Sedangkan Teori Y (positif) berasumsi bahwa para pekerja pada dasarnya menyukai bekerja, kreatif, mencari tanggung jawab dan dapat menyodorkan diri sendiri dalam melakukan pekerjaannya. Selain itu para pekerja memandang pekerjaannya sebagai suatu hal yang alamiah seperti istirahat, atau bermain dan maka dari itu rata-rata orang dapat belajar untuk menerima.

6. Metode Motivasi

Ada dua metode motivasi menurut Hasibuan (2017:149) yaitu sebagai berikut:

a. Motivasi Langsung

Motivasi (materiil dan nonmateriil) yang diberikan secara langsung kepadaindividu karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasaanya. Jadi setiap individukaryawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Jadi sifatnya khususnyaseperti memberikan pujian, penghargaan, bonus, piagam, dan lain sebagainya.

b. Moetode Tidak Langsung

Motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja / kelancaran tugas, sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya: kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik dan mendukung, ruangan kerja yang nyaman, suasana lingkungan pekerjaannya yang baik dan kondusif, penempatan karyawan yang tepat dan lainnya.

7. Indikator Motivasi Kerja

Menurut Maslow dalam Mangkunegara (2017:101), mengemukakan bahwa indikator motivasi kerja sebagai berikut:

a. Kebutuhan Fisiologis

Merupakan hirarki kebutuhan manusia yang paling dasar. Yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup, seperti makan, minum, bernafas, tempat tinggal dan lain sebagainya.

b. Kebutuhan Rasa Aman

Aapabila kebutuhan fisiologis telah terpenuhi maka, muncul kebutuhan yang kedua yaitu kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan ini meliputi kebutuhan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan sosial dan jaminan hari tua jika telah tidak bekerja lagi.

c. Kebutuhan Sosial

Jika kebutuhan fisiologis dan rasa aman telah terpenuhi maka kebutuhan untuk bersosialisasi, persahabatan dan berinteraksi yang lebih erat lagi dengan orang lain. Di dalam organisasi akan berkaitan dengan kebutuhan akan kelompok kerja yang kompak, *supersive* yang baik, dan rekreasi bersama.

d. Kebutuhan Aktualisasi Diri

Aktualisasi diri merupakan hirarki atau urutan tertinggi dari teori Maslow. Aktualisasi berkaitan dengan proses pengembangan diri dari seseorang atas prestasi kerja yang telah dicapai. Kebutuhan ini menunjukkan kemampuan, keahlian dan potensi yang dimiliki seseorang.

e. Kebutuhan Penghargaan

Kebutuhan ini meliputi keinginan untuk bisa dihargai, dihormati atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektivitas kerja dari seseorang

2.1.5 Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja

Menurut Afandi (2018:83) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab

masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Sedangkan menurut Mangkunegara (2017:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Kasmir (2017:182) kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.

Berdasarkan beberapa pengertian dari para ahli maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil dari seorang karyawan dalam melakukan tugasnya, baik itu dari segi kualitas dan kuantitas kerjanya.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2017:67) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain:

a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan

terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

b. Faktor Motivasi

Motivasi berbentuk dari sikap (attitude) seseorang pegawai dalam menghadapi situasi motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan dari pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

3. Kriteria Kinerja Karyawan

Terdapat tiga kriteria menurut Afandi (2018:85) yaitu sebagai berikut:

- a. Kriteria berdasarkan sifat memuaskan diri pada karakteristik pribadi seorang karyawan. Loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi dan keterampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penelitian. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana seseorang bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.
- b. Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria semacam ini penting sekali bagi karyawan yang membutuhkan hubungan personal.
- c. Kriteria berdasarkan hasil, kriteria ini semakin populer dengan makin ditekannya produktivitas dan dengan daya

saing internasional. Kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan.

4. Indiktor Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2017:9) terdapat beberapa dimensi dan juga indikator dari kinerja karyawan yaitu sebagai berikut:

a. Kualitas

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan, dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi organisasi.

Dimensi kualitas kerja dapat diukur dengan indikator:

- 1) Kerapihan
- 2) Ketelitian
- 3) Kemampuan

b. Kuantitas

Menunjukkan banyak jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan organisasi.

Dimensi kuantitas dapat diukur dengan indikator:

1) Kecepatan

2) Kepuasan

c. Tanggung Jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

Dimensi tanggung jawab dapat diukur dengan indikator:

1) Hasil kerja

2) Mengambil keputusan

3) Sarana dan prasarana

d. Kerja Sama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaannya sehingga pekerjaan akan semakin baik.

Dimensi kerja sama dapat diukur dengan indikator:

1) Jalin kerjasama

2) kekompakkan

e. Inisiatif

Adanya inisiatif dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengantisipasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah.

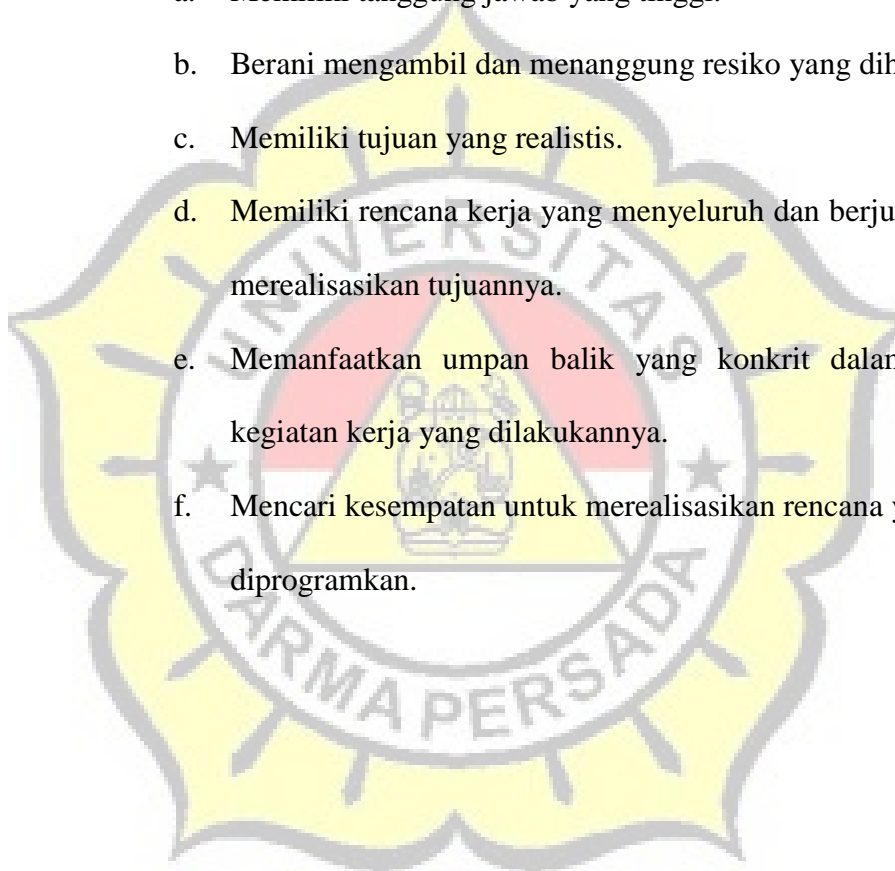
Dimensi inisiatif dapat diukur dengan indikator:

1) kemandirian

5. Karakteristik Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2017:68) Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut :

- a. Memiliki tanggung jawab yang tinggi.
- b. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
- c. Memiliki tujuan yang realistis.
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuannya.
- e. Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.



2.2 Landasan Empiris

Penelitian terdahulu ialah berisi mengenai penelitian-penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya. Penelitian terdahulu perlu dipaparkan untuk mengetahui perbedaan penelitian yang sedang dilakukan dengan penelitian yang telah dilakukan. Pemaparan penelitian terdahulu supaya menghindari persamaan konsep penelitian. Terdapat tiga penelitian terdahulu yang dipaparkan dalam penelitian ini. Adapun ketiga penelitian tersebut dapat dijabarkan dalam tabel berikut ini.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama/Tahun/Judul Penelitian	Variabel yang diteliti dan Dimensinya	Metode dan Alat Analisis	Hasil Penelitian
1.	Dally Sukmawati/2017/ pengaruh motivasi kerja, disiplin dan kompetensi terhadap kinerja pegawai di Badan Koordinasi Wilayah Priangan Propinsi Jawa Barat Jurnal Publik No ISSN: 1412-7083	Motivasi a. Kebutuhan Fisiologis b. Kebutuhan Rasa Aman c. Kebutuhan Sosial d. Kebutuhan Penghargaan e. Kebutuhan Aktualisasi Diri Disiplin Kerja a. Disiplin Waktu b. Inisiatif dan Kreatif c. Tanggung Jawab d. Taat pada peraturan e. Sikap dan perilaku f. Teladan Kepemimpinan g. Balas Jasa h. Pengawasan	Metode: Kuantitatif Alat Analisis: Regresi linier berganda Regresi linier sederhana	Motivasi kerja, disiplin dan kompetensi secara simultan memberikan pengaruh nyata dan positif terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 30.81%

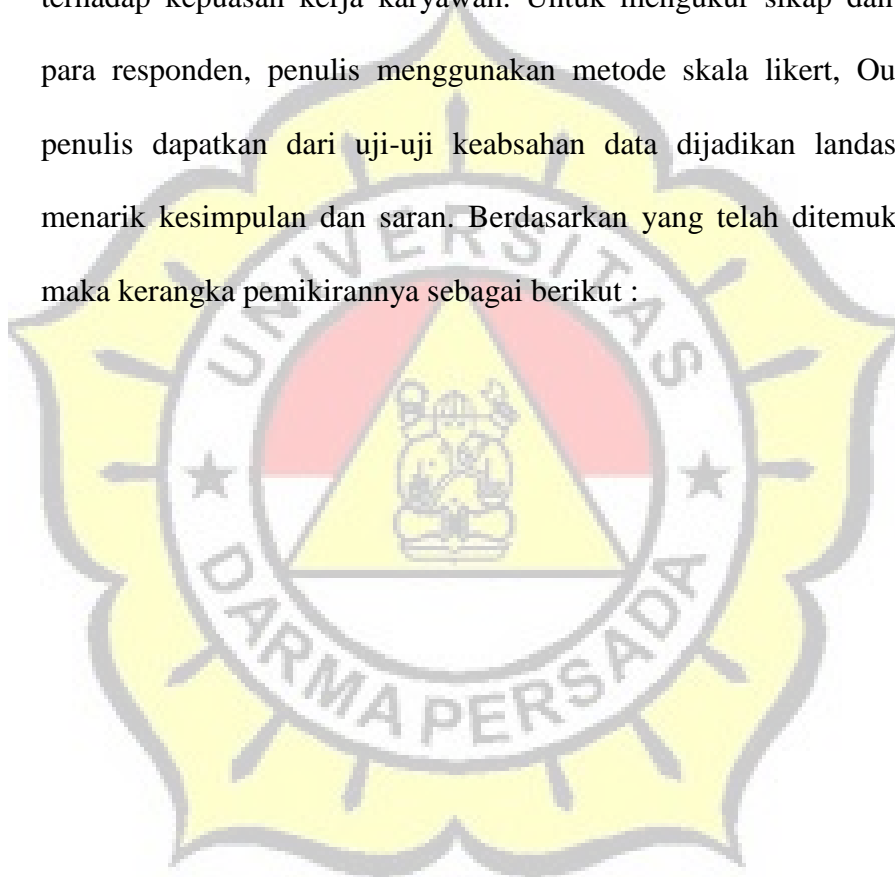
		<p>Melekat</p> <p>Kompetensi</p> <ol style="list-style-type: none"> Merencanakan Merumuskan Menyusun Mengestimasi Mengevaluasi <p>Kinerja Pegawai</p> <ol style="list-style-type: none"> Kualitas Kuantitas Ketepatan waktu Efektivitas Kemandirian Komitmen Organisasi 		
2.	<p>Syarah Amelia dan Mahendra Fakhri/2016/ Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Gramedia Asri Media Cabang Emerald Bintaro</p> <p>Jurnal Computech & Bisnis No ISSN: 2442-4943. 2016</p>	<p>Motivasi</p> <ol style="list-style-type: none"> Fisiologis Rasa Aman Kebutuhan Sosial Penghargaan Aktualisasi Diri <p>Kinerja</p> <ol style="list-style-type: none"> Kuantitas Kualitas Keandala Sikap 	<p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Alat Analisis: Regresi linier sederhana</p>	<p>Motivasi kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Gramedia Asri Cabang Emerald Bintaro.</p>
3.	<p>Ni Kadek Ayu, Komang Krinsa, Gede Putu/ Pengaruh Kompetensi</p>	<p>Kompetensi</p> <ol style="list-style-type: none"> <i>task skills</i> <i>task management</i> <i>contingency</i> 	<p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Alat Analisis:</p>	<p>Kompetensi dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</p>

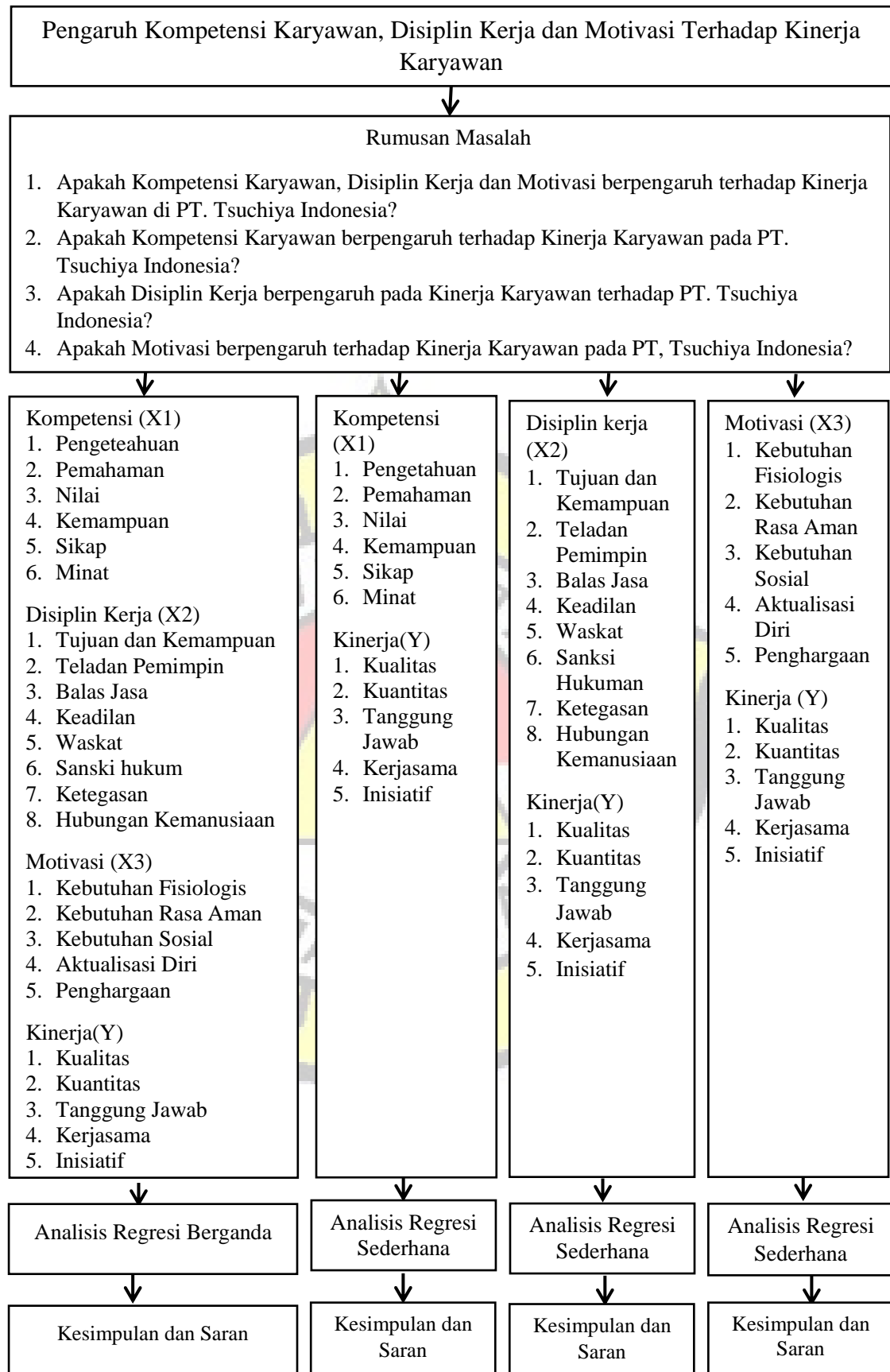
	<p>dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan/2019</p> <p>Jurnal Manajemen No ISSN: 2476-8782</p>	<p><i>management</i> <i>d.jole role</i> <i>environment</i> <i>e.transfer skilss</i></p> <p>Motivasi a. tujuan karyawan bekerja b.perilaku karyawan c.tingkat kegigihan</p> <p>Kinerja a. kualitas b. kuantitas c. tingkat kehandalan d. sikap</p>	<p>regersi linier berganda</p>	
4.	<p>Yannik Ariyati dan Randy Sahputra/2020/ Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru di SDS An-Nahdhah Batam</p> <p>Jurnal Bening No ISSN: 2252-5262/2020</p>	<p>Kompetensi a. Motif b. Sifat c. Konsep diri d. Pengetahuan e. Keterampilan</p> <p>Disiplin Kerja a. Tujuan dan kepemimpinan b. Teladan pemimpin c. Balas jasa d. Keadilan e. Waskat hukuman g. Ketegasan h. Hubungan kemanusiaan</p> <p>Lingkungan Kerja a. Pewarnaan b. Kebersihan c. Pertukaran udara</p>	<p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Alat Analisis: regresi linier berganda</p> <p>Alat Analisis: regresi linier sederhana</p>	<p>kompetensi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja yang berpengaruh positif dan signifikan kepada kinerja guru di sekolah SDS AN-NAHDHAH di kota Batam.</p>

		<p>d. Penerangan e. Keamanan f. Kebisingan</p> <p>Kinerja a. kualitas b. kuantitas c. penggunaan waktu d. kerjasama</p>		
5.	<p>Muhammad Andi P., Muhammad Taufik., Lukman Hakim S./ 2019/ Pengaruh Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai</p> <p>Jurnal Festival Riset Ilmiah Manajemen dan Akuntansi No ISSN: 2614-6681/2019</p>	<p>Kompetensi a. Kompetensi intelektual b. Kompetensi emosional c. Kompetensi sosial</p> <p>Disiplin Kerja a. Ketepatan waktu, b. Menggunakan peralatan kantor dengan baik c. Tanggung jawab yang tinggi d. Menghasilkan pekerjaan yang memuaskan, e. Ketaatan terhadap aturan kantor</p> <p>Kinerja a. Kemampuan b. Kuantita c. Ketelitian/keakuratan d. Loyalitas e. Inisiatif f. Kerjasama</p>	<p>Metode: Asosiatif</p> <p>Alat Analisis: regresi linier berganda</p>	<p>Kompetensi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Medan.</p>

2.3 Kerangka Pemikiran

Judul penelitian ini adalah “Pengaruh Kompetensi Karyawan, Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan” berdasarkan latar belakang penelitian ini maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Untuk mengukur sikap dan pendapat para responden, penulis menggunakan metode skala likert, Output yang penulis dapatkan dari uji-uji keabsahan data dijadikan landasan dalam menarik kesimpulan dan saran. Berdasarkan yang telah ditemukan diatas, maka kerangka pemikirannya sebagai berikut :





Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran

2.4 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2018:63) “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan”.

Dalam penelitian ini hipotesa yang ditetapkan mengacu kepada penelitian terdahulu karya Dally Sukmawati yang berjudul Pengaruh Motivasi, Disiplin, dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai. Hasil dalam penelitian ini menyimpulkan bahwa variabel motivasi kerja (X1), disiplin (X2) dan kompetensi (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) memberikan pengaruh yang signifikan.

Berdasarkan uraian dan hasil penelitian yang dikembangkan oleh para ahli dan peneliti terdahulu diatas, maka hipotesis yang diambil oleh penulis dari penelitian ini adalah:

1. Pengaruh Kompetensi Karyawan, Disiplin Kerja dan Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT. Tsuchiya Indonesia.

Ho : Tidak ada pengaruh antara kompetensi karyawan (X1), disiplin kerja (X2) dan motivasi (X3) terhadap kinerja karyawan (Y)

Ha : Terdapat pengaruh antara kompetensi karyawan (X1), disiplin kerja (X2) dan motivasi (X3) terhadap kinerja karyawan (Y)

2. Pengaruh Kompetensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Tsuchiya Indonesia.

Ho : Tidak ada pengaruh antara kompetensi karyawan (X1) terhadap

kinerja karyawan di PT. Tsuchiya Indonesia.

Ha : Ada pengaruh antara kompetensi karyawan (X1) terhadap kinerja karyawan (Y)

3. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Tsuchiya Indonesia.

Ho : Tidak ada pengaruh antara disiplin kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) di PT. Tsuchiya Indonesia.

Ha : Ada pengaruh antara disiplin kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) di PT. Tsuchiya Indonesia

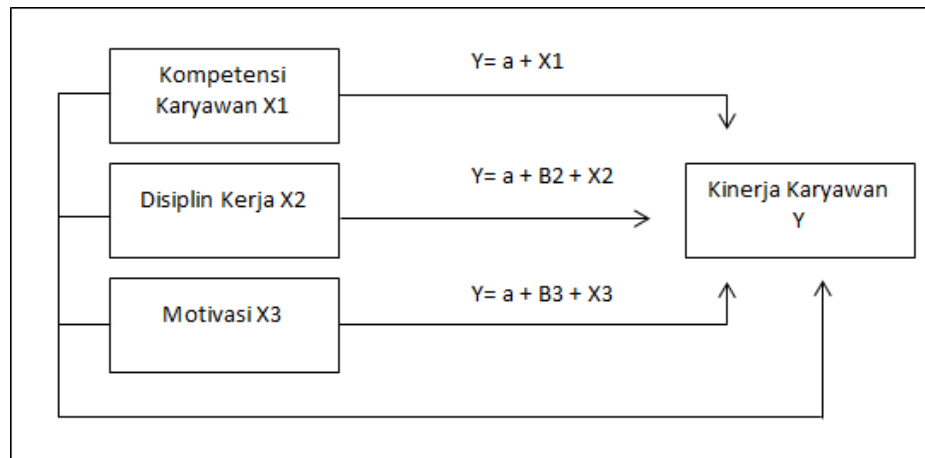
4. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Tsuchiya Indonesia.

Ho : Tidak ada pengaruh antara motivasi kerja (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) di Pt. Tsuchiya Indonesia.

Ha : Terdapat pengaruh antara motivasi kerja (X) terhadap kinerja karyawan (Y) di PT. Tsuchiya Indonesia.

2.5 Paradigma Penelitian

Menurut Sugiyono (2018:42) paradigma penelitian diartikan sebagai pola pikir yang akan diteliti dan sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori, yang digunakan. Berdasarkan uraian hipotesis – hipotesis yang ada maka model penelitian yang dikembangkan dari penelitian ini dapat dilihat pada gambar 2.4 sebagai berikut:



Gambar 2.4 Paradigma Penelitian

Gambar diatas menjelaskan mengenai hubungan antara variabel dimana terdapat tiga variabel independen yakni kompetensi karyawan (X1), disiplin kerja (X2) dan motivasi (X3) satu variabel dependen yakni kinerja karyawan (Y), dimana kompetensi (X1), disiplin kerja (X2) dan motivasi (X3) mempengaruhi kinerja karyawan (Y) secara parsial atau individu dengan rumusan persamaan regresi : $Y = a + bx$. Berikutnya kompetensi (X1), disiplin kerja (X2) dan motivasi (X3) mempengaruhi kinerja karyawan (Y) secara bersama-sama dengan rumusan persamaan regresi :

$$Y = a+bX1 + a+bX2 + a+bX3$$