

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

###### **1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut Hasibuan (2019:10) 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. Sedangkan menurut Handoko (2016:2) manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan – kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Menurut Dessler (2016:9) MSDM adalah suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang dalam menjalankan aspek “orang” atau sumber daya manusia dari posisi seseorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbangan, dan penilaian. Sedangkan menurut Prasadja Ricardianto (2018:15) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur

hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Pengertian menurut Stoner (2018:6) mengemukakan bahwa MSDM merupakan suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang – orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada suatu organisasi memerlukannya.

Berdasarkan beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu dan seni mengelola yang dijalankan oleh tenaga kerja untuk memenuhi kebutuhan dalam organisasi maupun individual secara efisien dan efektif yang diterapkan dalam fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan.

## **2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Pengelolaan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi atau perusahaan bertujuan untuk mengoptimalkan kinerja dari seluruh anggota organisasi. Hasil dari optimalisasi kinerja dapat berupa peningkatan efisiensi dan efektivitas. Seiring dengan perkembangan zaman dan persaingan yang sangat ketat,

mempertahankan karyawan yang berkompeten serta loyal merupakan salah satu tujuan organisasi.

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Sedarmayanti (2017:9) antara lain:

- a. Memberi saran kepada manajemen tentang kebijakan Sumber Daya Manusia untuk memastikan organisasi atau perusahaan memiliki sumber daya manusia bermotivasi tinggi dan berkinerja tinggi, dilengkapi sarana untuk menghadapi perubahan.
- b. Memelihara dan melaksanakan kebijakan dan prosedur sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan.
- c. Mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pegawai agar tidak ada gangguan dalam mencapai tujuan organisasi.
- d. Menyediakan sarana komunikasi antara pegawai dan manajemen organisasi.
- e. Membantu perkembangan arah dan strategi organisasi perusahaan secara keseluruhan dengan memperhatikan aspek sumber daya manusia.
- f. Menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu manajer lini dalam mencapai tujuan.

Setiap organisasi atau perusahaan memiliki tujuan yang berbeda-beda dalam mengelola sumber daya manusia, tergantung dengan strategi perusahaan tersebut. Tujuan tersebut menjadi ciri

khas atau faktor pembeda yang nantinya menjadi keunggulan kompetitif perusahaan tersebut dan bisa jadi tidak dimiliki oleh perusahaan lain. Akan tetapi, secara umum tujuan pengelolaan sumber daya manusia antara lain, mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan perusahaan, mempertahankan karyawan yang berkompeten, menciptakan loyalitas karyawan terhadap perusahaan, serta meningkatkan kinerja karyawan.

### 3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dasar dari manajemen SDM adalah fungsi operasional. Ini adalah fundamental dari pelaksanaan proses manajemen SDM yang dinilai efisien dan efektif untuk mencapai harapan perusahaan. Berikut ini terdapat lima fungsi operasional yang diuraikan menurut Sabrina dan Sulasmi (2021:4) :

#### a. Fungsi Pengadaan

Merupakan sebuah proses dalam penarikan, penyeleksian, penempatan, pengorientasian, serta penginduksian yang berfungsi dalam memperoleh karyawan yang sesuai dengan keperluan perusahaan atau organisasi. *“The right man in the right place”* adalah istilah yang tepat yang artinya “orang yang tepat di tempat yang tepat”. Itulah peran dari fungsi pengadaan yang harus terpenuhi.

#### b. Fungsi Pengembangan

Melalui edukasi dan latihan, keterampilan bersifat teknis, teoritis, konseptual, dan moral para pekerja atau tenaga kerja dapat ditingkatkan. Ini merupakan fungsi pengembangan. Sementara, pekerjaan yang dibutuhkan baik untuk masa mendatang maupun di masa sekarang sebaiknya juga harus sesuai dengan edukasi serta pelatihan yang diterapkan untuk pekerja. Peran inilah yang harus dipenuhi oleh fungsi pengembangan.

c. Fungsi Kompensasi

Pada fungsi kompensasi terhadap pemberian yang bersifat balas jasa dengan cara langsung maupun tidak langsung yang bisa berupa uang maupun barang untuk pekerja, pegawai, atau tenaga kerja sebagai bagian dari balas jasa atau hasil (*output*) yang harus diberikan oleh lembaga. Kompensasi ini mempunyai prinsip yang harus seimbang dalam konteks layak dan adil bersesuaian dengan *achievement* atau prestasi dan juga *responsibility* atau tanggung jawab dari pegawai tersebut. Inilah peran fungsi kompensasi yang harus dipenuhi oleh manajemen SDM.

d. Fungsi Pengintegrasian

Aktivitas yang berfungsi dalam menyatukan kepentingan sebuah organisasi dan kebutuhan dari karyawan dalam rangka terciptanya keserasian kerja sama dan bisa saling

menguntungkan bagi organisasi atau perusahaan adalah fungsi pengintegrasian. Pengintegrasian dalam konteks ini dapat terbilang sulit sekaligus penting di dalam manajemen SDM karena menghubungkan dan menyatukan dua atau lebih aspirasi atau pendapat yang bertolak belakang antara pegawai atau karyawan dan perusahaan bukanlah hal yang bisa dibilang mudah. Meskipun begitu, ini adalah peran dari fungsi pengintegrasian yang harus dipenuhi oleh manajemen SDM.

e. Fungsi Pemeliharaan

Salah satu upaya yang digunakan untuk proses pemeliharaan dan peningkatan fisik, mental, dan kesetiaan pekerja sehingga hubungannya terjalin sifatnya lama atau berjangka panjang dapat tercipta dan terbentuk. Pemeliharaan yang bagus dan baik dinilai dapat dilakukan melalui menerapkan program bernama K3 yaitu “Keselamatan dan Kesehatan Kerja”. Inilah tugas dari fungsi pemeliharaan sebagai bagian dari fungsi operasional manajemen SDM.

Selain yang disebutkan di atas, fungsi utama manajemen SDM juga termasuk sebagai :

- a. Manajemen HR Strategis yang menjadikan perencanaan HR efektif mempunyai daya saing organisasi yang terjaga.

- b. *Equal Employment Opportunity* atau Kesetaraan Kesempatan Kerja dengan fungsi agar aktivitas dapat dipastikan sesuai dengan peraturan dan hukum mengenai kesetaraan tenaga kerja.
- c. *Staffing* atau Kepegawaian mempunyai fungsi untuk mengadakan suplai tenaga kerja dengan kualifikasinya sesuai lowongan pekerjaan.
- d. Manajemen Talenta yang sifat dan fungsinya sama dengan fungsi pengembangan.
- e. Hubungan Tenaga Kerja.

#### **4. Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Menurut Ricardianto (2018:19) menyatakan bahwa terdapat dua kegunaan pengembangan sumber daya manusia, yaitu:

- a. Kegunaan Pengembangan SDM bagi organisasi
  - 1) Peningkatan produktivitas kerja organisasi
  - 2) Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan
  - 3) Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat
  - 4) Meningkatkan semangat kerja dan komitmen organisasi
  - 5) Mendorong sikap keterbukaan manajemen (manajemen partisipatif)
  - 6) Memperlancar atau mengefektifkan jalannya komunikasi operasional

7) Penyelesaian konflik secara fungsional

b. Kegunaan Pengembangan SDM bagi Pegawai

1) Keputusan lebih baik

2) Kemampuan menyelesaikan masalah

3) Internalisasi dan operasional faktor motivasional

4) Dorongan meningkatkan kemampuan kerja

5) Memperbesar rasa percaya diri

6) Tersedianya informasi tentang program pengembangan kemampuan

7) Meningkatkan kepuasan kerja

8) Meningkatkan pengakuan atas kemampuan individu

9) Memperbesar tekad untuk mandiri

## **5. Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki tiga pendekatan yang dapat dilakukan, yaitu pendekatan mekanis, pendekatan paternalis, dan pendekatan sistem sosial. Ketiga macam metode pendekatan ini sama-sama mempunyai kelebihan dan kekurangan.

Dalam pendekatannya seorang manajer harus dapat menerapkan secara efektif dan selektif metode pendekatan mana yang paling tepat dalam mengatasi masalah yang dihadapinya. Pendekatan yang paling efektif tergantung pada situasi dan keadaan yang dihadapi oleh manajer itu sendiri. Di bawah ini merupakan



pendekatan manajemen sumber daya manusia menurut Malayu S.P Hasibuan (2017:17-21) di antaranya :

a. Pendekatan Mekanis

Mekanisasi (otomatisasi) adalah mengganti peranan tenaga kerja manusia dengan tenaga mesin untuk melakukan pekerjaan. Penggantian ini didasarkan kepada pertimbangan ekonomis, kemanusiaan, efektivitas, dan kemampuan yang lebih besar dan lebih baik. Pendekatan mekanis ini menitikberatkan analisisnya kepada spesialisasi, efektivitas, standarisasi, dan memperlakukan karyawan sama dengan mesin.

Spesialisasi semakin mendalam dan pembagian kerja semakin mendetail sebagai akibat perkembangan perusahaan dan kemajuan teknologi canggih. Dalam hal ini seorang pekerja hanya mengerjakan satu jenis pekerjaan saja. Keuntungan spesialisasi ini yakni, pekerja semakin terampil dan efektivitas semakin besar. Sedangkan kelemahannya adalah, pekerjaan akan membosankan para pekerja, mematikan kreativitas, dan kebanggaan mereka dalam bekerja semakin berkurang.

b. Pendekatan Paternalis

Pada pendekatan paternalis (*patern approach*), manajer dalam mengarahkan bawahannya bertindak seperti bapak terhadap anak-anaknya. Para bawahan diperlakukan dengan baik,

fasilitas-fasilitas diberikan, bawahan dianggap sebagai anak-anaknya.

Kelemahan dari pendekatan ini adalah mengakibatkan karyawan menjadi manja, malas, sehingga produktivitas kerjanya menurun. Akhirnya laba perusahaan berkurang bahkan perusahaan bisa mengalami kerugian dan kelangsungan hidupnya terancam. Hal ini mendorong timbulnya pendekatan sistem sosial.

c. Pendekatan Sistem Sosial

Pendekatan sistem sosial ini memandang bahwa organisasi atau perusahaan adalah suatu sistem yang kompleks yang beroperasi dalam lingkungan yang kompleks yang bisa disebut sebagai sistem yang ada di luar.

Pada hal ini manajer mengakui dan menyadari bahwa tujuan organisasi perusahaan baru akan tercapai jika terbina kerja sama yang harmonis antara sesama karyawan, bawahan dengan atasan, serta terjadi interaksi yang baik di antara semua karyawan. Pemikiran ini didasarkan pada adanya saling ketergantungan, interaksi, dan keterkaitan antara sesama karyawan.

## 2.1.2 Disiplin Kerja

### 1. Pengertian Disiplin Kerja

Pengertian disiplin kerja menurut Hasibuan (2016:335) “disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur, tekun secara terus menerus dan bekerja sesuai dengan aturan – aturan yang berlaku dengan tidak melanggar aturan – aturan yang sudah ditetapkan”. Menurut Sinambela (2018:335) menyimpulkan bahwa disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan pegawai menaati semua peraturan organisasi dan norma – norma sosial yang berlaku.

Dan disiplin kerja juga merupakan suatu alat yang digunakan pimpinan untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah perilaku mereka mengikuti aturan main yang ditetapkan. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi. Artinya tanpa dukungan disiplin kerja pegawai yang baik, sulit bagi organisasi tersebut untuk mewujudkan tujuannya. Jadi, kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Afandi (2016:1) berpendapat bahwa disiplin kerja adalah suatu tata tertib atau peraturan yang dibuat oleh manajemen suatu organisasi, disahkan oleh dewan komisaris atau pemilik modal, disepakati oleh serikat pekerja dan diketahui oleh Dinas Tenaga Kerja seterusnya orang - orang yang tergabung dalam organisasi

tunduk pada tata tertib yang ada dengan rasa senang hati, sehingga tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai - nilai ketaatan, kepatuhan, keteraturan, dan ketertiban.

Sedangkan menurut Keith Davis (2020:129) mengemukakan bahwa “*Dicipline is management action to enforce organization standards*”. Dapat diartikan disiplin kerja merupakan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi. Agustini (2019:81) "disiplin kerja juga merupakan kemauan dan kepatuhan untuk bertingkah laku sesuai dengan peraturan yang ada di instansi yang bersangkutan".

Berdasarkan beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli di atas, maka peneliti menyimpulkan bahwa disiplin adalah perilaku yang wajib di tanamkan pada diri sendiri agar terciptanya kinerja yang baik dalam melakukan pekerjaan baik di tempat kerja atau di mana saja. Selain itu 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 melanggar.

## **2. Dimensi Disiplin Kerja**

Menurut Singodimejo (2019:94) menjabarkan tentang dimensi disiplin kerja yang dibagi dalam empat di antaranya adalah :

- a. Taat terhadap aturan waktu

Dilihat dari jam masuk kerja, jam pulang dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan.

b. Taat terhadap peraturan perusahaan

Peraturan dasar tentang cara berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan.

c. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan

Ditunjukkan dengan cara-cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas, dan tanggung jawab serta cara berhubungan dengan unit kerja lain.

d. Taat terhadap peraturan lainnya

Aturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para karyawan dalam perusahaan.

### **3. Indikator Disiplin Kerja**

Berdasarkan uraian sebelumnya maka dijelaskan indikator-indikator disiplin kerja sebagai berikut :

Menurut Singodimedjo (2019:94) indikator-indikator mengenai disiplin kerja 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 instansi dan sebagainya.

Sedangkan menurut pendapat Rivai (2019) ada lima indikator disiplin kerja yaitu sebagai berikut:

- a. Kehadiran merupakan indikator utama yang mengukur tingkat kedisiplinan dan pada umumnya disiplin kerja yang rendah pada pegawai dapat tercermin dari kebiasaan pegawai yang suka terlambat dalam bekerja.
- b. Ketaatan pada peraturan kerja merupakan bentuk kepatuhan dari pegawai terhadap peraturan kerja dan selalu mematuhi prosedur yang berlaku di Kantor.
- c. Ketaatan pada standar kerja yaitu seberapa besar tanggung jawab seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan.
- d. Tingkat kewaspadaan tinggi pegawai merupakan sikap teliti dan berhati-hati dalam bekerja yang efektif dan efisien.
- e. Etika bekerja merupakan bentuk dari tindakan indiscipliner dan disiplin kerja pegawai.

#### **4. Jenis-jenis Disiplin Kerja**

Semua kegiatan dalam hal untuk mendisiplinkan seluruh pegawai di dalam sebuah instansi adalah hal yang tidak mudah dan perlu

dukungan dari seluruh pegawai instansi tersebut. Semua kegiatan pendisiplinan harus bersifat mendidik.

Di dalam instansi terdapat tiga jenis-jenis disiplin kerja menurut Agustini (2019:94) adalah:

a. Disiplin Preventif

Yaitu disiplin yang bertujuan untuk mencegah pegawai berperilaku yang tidak sesuai dengan peraturan. Tindakan tersebut mendorong pegawai untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Artinya melalui kejelasan dan penjelasan tentang pola sikap, tindakan dan perilaku yang diinginkan dari instansi diusahakan pencegahan jangan sampai pegawai berperilaku negatif sehingga penyelewengan-penyeleweng dapat dicegah. Sasaran pokoknya adalah untuk mendorong disiplin diri pegawai. Keberhasilan penerapan pendisiplinan pegawai (disiplin preventif) terletak pada disiplin pribadi para pegawai di instansi.

Dalam hal ini terdapat tiga hal yang perlu mendapat perhatian manajemen di dalam penerapan disiplin pribadi, yaitu:

- 1) Pegawai di instansi perlu didorong, agar mempunyai rasa memiliki, karena secara logika seseorang tidak akan merusak sesuatu yang menjadi miliknya.

- 2) Pegawai perlu diberi penjelasan tentang berbagai ketentuan yang wajib ditaati dan standar yang harus dipenuhi. Penjelasan dimaksudkan seyogyanya disertai oleh informasi yang lengkap mengenai latar belakang berbagai ketentuan yang bersifat normatif.
- 3) Pegawai didorong, menentukan sendiri cara-cara pendisiplinan diri dalam rangka ketentuan-ketentuan yang berlaku umum bagi seluruh pegawai di instansi

b. Disiplin Korektif

Yaitu disiplin yang bertujuan agar pegawai tidak melakukan pelanggaran yang sudah dilakukan. Jika ada pegawai yang nyata telah melakukan pelanggaran atas ketentuan-ketentuan yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang ditetapkan, kepadanya dikenakan sanksi disipliner. Berat atau ringannya suatu sanksi tentunya disesuaikan pada tingkat pelanggaran yang telah terjadi. Merupakan upaya penerapan disiplin kepada pegawai yang nyata telah melakukan pelanggaran atas ketentuan-ketentuan yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan dan kepadanya dikenakan sanksi secara bertahap.

Bila dalam instruksinya seorang pegawai dari unit kelompok kerja memiliki tugas yang sudah jelas dan sudah mendengarkan masalah yang perlu dilakukan dalam tugasnya, serta pimpinan



sudah mencoba untuk membantu melakukan tugasnya secara baik, dan pimpinan memberikan kebijaksanaan kritikan dalam menjalankan tugasnya, namun seseorang pegawai tersebut masih tetap gagal untuk mencapai standar kriteria tata tertib, maka sekalipun agak enggan, maka perlu untuk memaksa dengan menggunakan tindakan korektif, sesuai aturan disiplin yang berlaku.

Tindakan sanksi korektif seyogyanya dilakukan secara bertahap, mulai dari yang paling ringan hingga yang paling berat. Menurut Sayles dan Strauss (2019:95) menyebutkan empat tahap pemberian sanksi korektif, yaitu:

- 1) peringatan lisan (*oral warning*)
- 2) peringatan tulisan (*written warning*)
- 3) disiplin pemberhentian sementara (*discipline layoff*)
- 4) pemecatan (*discharge*)

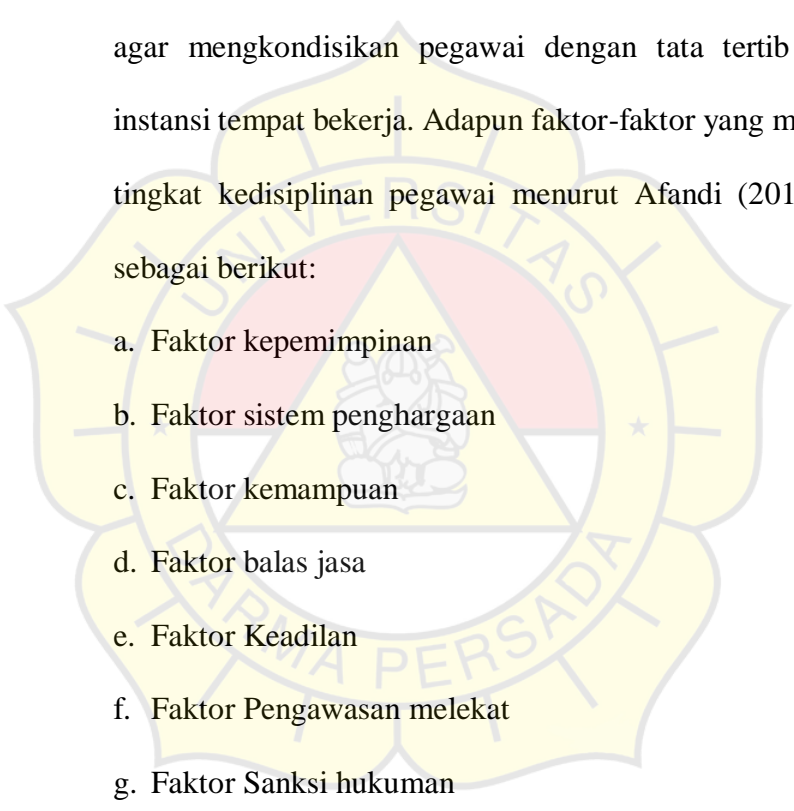
c. Disiplin Progresif

Yaitu disiplin yang bertujuan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengambil tindakan korektif sebelum hukuman-hukuman yang lebih serius dilaksanakan tetapi juga memungkinkan manajemen untuk memperbaiki kesalahan memberikan hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran yang berulang. Kegiatan-kegiatan yang bertujuan untuk mendisiplinkan pegawai ini tentulah bersifat positif dan tidak

mematahkan semangat kerja pegawai. Kegiatan pendisiplinan harus bersifat mendidik dan mengoreksi kekeliruan agar dimasa datang tidak terulang kembali kesalahan-kesalahan yang sama.

### **5. Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja**

Dengan adanya tata tertib yang ditetapkan, tidak dengan sendirinya pegawai akan mematuhi. Perlu bagi pihak kantor agar mengkondisikan pegawai dengan tata tertib kantor atau instansi tempat bekerja. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai menurut Afandi (2016:10) adalah sebagai berikut:

- 
- a. Faktor kepemimpinan
  - b. Faktor sistem penghargaan
  - c. Faktor kemampuan
  - d. Faktor balas jasa
  - e. Faktor Keadilan
  - f. Faktor Pengawasan melekat
  - g. Faktor Sanksi hukuman
  - h. Faktor Ketegasan
  - i. Faktor Hubungan kemanusiaan

Sedangkan menurut Singodimejo dalam Dewi dan Harjono (2019:95) faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah sebagai berikut:

- a. Besar kecilnya pemberian kompensasi Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para pegawai akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila pegawai merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi instansi. Bila pegawai menerima kompensasi yang memadai, mereka dapat bekerja tenang dan tekun, serta selalu bekerja dengan sebaik-baiknya. Akan tetapi bila pegawai merasa kompensasi yang diterimanya jauh dari memadai, maka pegawai akan berpikir.
- b. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan semua pegawai akan selalu memerhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana pegawai dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan. Misalnya, bila aturan jam kerja pukul 08.00 wib, maka pemimpin tidak akan masuk kerja terlambat dari waktu yang sudah ditetapkan.
- c. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam instansi bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin ditegakkan bila

peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi.

- d. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan Bila ada seorang pegawai yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggar disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua pegawai akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa.
- e. Ada tidaknya pengawasan pimpinan Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh instansi perlu ada pengawasan yang akan mengarahkan para pegawai agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Dengan adanya pengawasan seperti demikian, maka sedikit banyak pegawai akan terbiasa melaksanakan disiplin kerja.
- f. Ada tidaknya perhatian kepada pegawai. Pegawai adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain. Seorang pegawai tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pemimpinnya sendiri. Keluhan dan kesulitan mereka ingin di dengar dan dicarikan jalan keluarnya.

## 6. Tujuan Pembinaan Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah suatu tindakan yang digunakan para atasan untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan pegawai untuk menaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku. Ada beberapa pegawai yang terbiasa datang terlambat untuk bekerja dan melakukan tindakan yang tidak sopan di tempat kerja.

Menurut Henry Simamora dalam Sinambela (2019:399) "tujuan utama tindakan pendisiplinan adalah memastikan bahwa perilaku-perilaku pegawai konsisten dengan aturan-aturan yang ditetapkan oleh instansi".

Siswanto dalam Rizki dan Suprajang (2017) berpendapat bahwa "Maksud dan sasaran dari disiplin kerja adalah terpenuhinya beberapa tujuan seperti":

- a. Tujuan umum disiplin kerja adalah demi kelangsungan instansi sesuai dengan motif yang bersangkutan, baik hari ini maupun besok.
- b. Tujuan khusus disiplin kerja :
  - 1) Agar para pegawai mentaati segala peraturan dan kebijakan yang telah di tetapkan.
  - 2) Dapat melaksanakan pekerjaan sebaik-baiknya serta mampu memberikan servis yang maksimum.

- 3) Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa kantor dengan sebaik-baiknya.
- 4) Pegawai mampu memperoleh tingkat kinerja yang tinggi.

### **2.1.3 Motivasi Kerja**

#### **1. Pengertian Motivasi Kerja**

Pada hakikatnya manusia memerlukan dorongan baik dalam dirinya atau dari luar dirinya untuk melakukan sesuatu agar dapat memenuhi kebutuhannya. Dorongan tersebut dinamakan motivasi. Tubagus Achmad Darodjat (2015:198) mengemukakan bahwa Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia. Suatu motivasi cenderung mengurangi kekuatannya manakala tercapainya suatu kepuasan, terhalangnya pencapaian kepuasan, perbedaan kognisi, frustrasi, atau karena kekuatan motivasinya bertambah.

Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judges, di alih bahasakan oleh Ratna Saraswati dan Febriella Sirait (2015:127) mendefinisikan bahwa, “motivasi sebagai proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan”. Sedangkan menurut Hasibuan (2017:141) motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

Dari uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi merupakan energi dari dalam diri seseorang sebagai pendorong yang dapat menggerakkan dirinya untuk mau bekerja atau bergerak dengan antusias terhadap suatu kegiatan.

## 2. Dimensi Motivasi Kerja

Menurut Abraham. H Maslow (2017:94) mengemukakan bahwa dimensi hierarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut :

### a. Kebutuhan Fisiologi

Kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, dan bernapas yang merupakan kebutuhan paling dasar.

### b. Kebutuhan Rasa Aman

Kebutuhan akan perlindungan diri dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup

### c. Kebutuhan untuk Rasa Memiliki

Kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai

### d. Kebutuhan akan Harga Diri

Kebutuhan untuk dihormati, dan dihargai oleh orang lain.

### e. Kebutuhan akan Mengaktualisasikan Diri

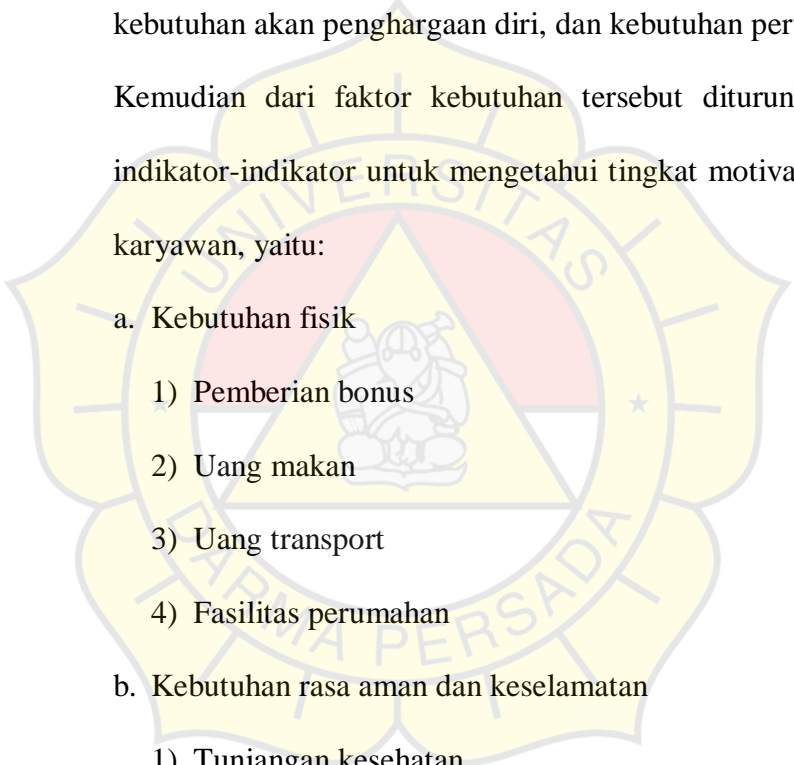
Kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, *skill* dan potensi.

Serta kebutuhan untuk berpendapat dengan memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

### 3. Indikator Motivasi Kerja

Berdasarkan uraian sebelumnya maka dijelaskan indikator-indikator disiplin kerja sebagai berikut :

Menurut Abraham. H Maslow (2017:94), menyatakan bahwa motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan fisik, kebutuhan akan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan diri, dan kebutuhan perwujudan diri. Kemudian dari faktor kebutuhan tersebut diturunkan menjadi indikator-indikator untuk mengetahui tingkat motivasi kerja pada karyawan, yaitu:

- 
- a. Kebutuhan fisik
    - 1) Pemberian bonus
    - 2) Uang makan
    - 3) Uang transport
    - 4) Fasilitas perumahan
  - b. Kebutuhan rasa aman dan keselamatan
    - 1) Tunjangan kesehatan
    - 2) Asuransi kecelakaan
    - 3) Perlengkapan keselamatan kerja
  - c. Kebutuhan sosial
    - 1) Teman
    - 2) Interaksi
  - d. Kebutuhan akan penghargaan



- 1) Penghargaan diri
  - 2) Pengakuan akan prestasi
- e. Kebutuhan perwujudan diri indikatornya adalah kemampuan keterampilan potensial optimal.

#### **4. Jenis-jenis Motivasi Kerja**

Malayu S.P Hasibuan (2017;150), mengatakan bahwa jenis-jenis motivasi adalah sebagai berikut :

a. Motivasi Positif (*Insentif Positif*)

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

b. Motivasi Negatif (*Insentif Negatif*)

c. 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.

#### **5. Proses Motivasi Kerja**

Malayu S.P. 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 ke arah 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 *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 di satukan 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. Seperti memberikan bantuan kendaraan kepada *salesman*.

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.

## 6. Tujuan Motivasi Kerja

Tujuan Motivasi menurut Malayu S.P Hasibuan (2017;146): mengatakan bahwa pengertian motivasi 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, kreativitas dan partisipasi karyawan
- h. Meningkatkan kesejahteraan karyawan
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas – tugasnya
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

## 2.1.4 Lingkungan Kerja

### 1. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu hal yang berada disekitar karyawan serta dapat mempengaruhi karyawan tersebut dalam bekerja dan menjalankan tugasnya. Seperti yang dikemukakan oleh Darmadi (2020:242), lingkungan kerja termasuk sesuatu yang berada pada sekitar para karyawan sehingga mempengaruhi suatu individu dalam melaksanakan kewajiban yang telah ditugaskan kepadanya, seperti adanya pendingin udara, dan pencahayaan yang bagus.

Menurut Effendy dan Fitria (2019:50), lingkungan kerja merupakan interaksi kerja secara langsung terhadap seseorang yang memiliki jabatan lebih tinggi, jabatan yang sama, ataupun jabatan lebih rendah. Sedangkan menurut Anam (2018:46), lingkungan kerja ialah sesuatu yang ada disekeliling karyawan sehingga mempengaruhi seseorang untuk mendapatkan rasa aman, nyaman, serta rasa puas dalam melakukan dan menuntaskan pekerjaan yang diberikan oleh atasan.

Dari uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang berada diantara karyawan serta dapat berpengaruh terhadap pekerjaan yang sedang dilakukannya.

## 2. Dimensi dan Indikator Lingkungan Kerja

Afandi (2018:66), mengatakan bahwa dimensi dan indikator lingkungan kerja adalah sebagai berikut :

### a. Lingkungan Fisik

Lingkungan fisik adalah lingkungan yang berada disekitar pekerja itu sendiri. Indikator lingkungan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang meliputi:

- 1) Rencana ruang kerja, meliputi kesesuaian pengaturan dan tata letak peralatan kerja, hal ini berpengaruh besar terhadap kenyamanan dan tampilan kerja pegawai.
- 2) Rancangan pekerjaan, meliputi peralatan kerja dan produser kerja atau metode kerja, peralatan kerja yang tidak sesuai dengan pekerjaannya akan mempengaruhi kesehatan hasil kerja pegawai.
- 3) Kondisi lingkungan kerja, penerangan dan kebisingan sangat berhubungan dengan kenyamanan para pekerja dalam bekerja. Sirkulasi udara, suhu ruangan dan penerangan yang sesuai sanga mempengaruhi kondisi seseorang dalam menjalankan tugasnya.
- 4) Tingkat *visual priacy* dan *acoustical privacy*, dalam tingkat pekerjaan tertentu membutuhkan tempat kerja yang dapat memberi privasi bagi pegawainya. Yang dimaksud privasi disini adalah sebagai “keleluasan pribadi” terhadap hal-hal

yang menyangkut dirinya dan kelompoknya. Sedangkan acoustical privasi berhubungan dengan pendengaran

b. Lingkungan Psikis

Lingkungan psikis adalah hal-hal yang menyangkut dengan hubungan sosial dan keorganisasian. Indikator psikis yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah:

- 1) Pekerjaan yang berlebihan, Pekerjaan yang berlebihan dengan waktu yang terbatas atau mendesak dalam penyelesaian pekerjaan akan menimbulkan tekanan dan ketegangan terhadap pegawai, sehingga hasil yang di dapat kurang maksimal.
- 2) Sistem pengawasan yang buruk, Sistem pengawasan yang buruk dan tidak efisien dapat menimbulkan ketidakpuasan lainnya, seperti ketidak stabilan suasana politik dan kurangnya umpan balik prestasi kerja.
- 3) Frustrasi, Frustrasi dapat berdampak pada terhambatnya usaha pencapaian tujuan, misalnya harapan perusahaan tidak sesuai dengan harapan karyawan, apabila hal ini berlangsung terus menerus akan menimbulkan frustrasi bagi pegawai.
- 4) Perubahan-perubahan dalam segala bentuk, Perubahan yang terjadi dalam pekerjaan akan mempengaruhi cara orang-orang dalam bekerja, misalnya perubahan lingkungan kerja

seperti perubahan jenis pekerjaan, perubahan organisasi, dan pergantian pemimpin organisasi.

- 5) Perselisihan antara pribadi dan kelompok, hal ini terjadi apabila kedua belah pihak mempunyai tujuan yang sama dan bersaing untuk mencapai tujuan tersebut. Perselisihan ini dapat berdampak negative yaitu terjadinya perselisihan dalam berkomunikasi, kurangnya kekompakan dan kerjasama. Sedangkan dampak positifnya adalah adanya usaha positif untuk mengatasi perselisihan di tempat kerja, diantaranya: persaingan, masala status dan perbedaan antara individu

### **3. Manfaat Lingkungan Kerja**

Manfaat lingkungan kerja menurut Afandi (2018:68) adalah dapat menciptakan gairah kerja, sehingga produktifitas kerja akan meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat terselesaikan dengan tepat dan benar. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang telah ditentukan. Kinerjanya juga akan dipantau oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi.

#### 4. Aspek-aspek Lingkungan Kerja

Menurut Afandi (2018:69) Lingkungan kerja dapat dibagi menjadi beberapa aspek pembentukan lingkungan kerja, bagian-bagian itu dapat diuraikan sebagai berikut:

##### a. Pelayanan kerja

Merupakan aspek terpenting yang harus dilakukan oleh setiap organisasi terhadap tenaga kerja. Pelayanan yang baik dari organisasi akan membuat pegawai lebih bergairah dalam bekerja, mempunyai rasa tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaannya, serta dapat terus menjaga nama baik organisasi melalui produktivitas kerjanya dan tingkah lakunya.

##### b. Kondisi kerja

Kondisi kerja pegawai sebaiknya diusahakan oleh manajemen organisasi sebaik mungkin agar timbul rasa aman dalam bekerja untuk pegawainya, kondisi kerja ini meliputi penerangan yang cukup, suhu udara yang tepat, kebisingan yang dapat dikendalikan, pengaruh warna, ruang gerak yang diperlukan dan keamanan kerja pegawai.

##### c. Hubungan pegawai

Hubungan pegawai akan sangat menentukan dalam menghasilkan produktivitas kerja. Hal ini disebabkan karena adanya hubungan antara motivasi serta semangat dan kegairahan kerja dengan hubungan yang kondusif antara sesama



pegawai dalam bekerja, ketidakserasian hubungan antara pegawai dapat menurunkan motivasi dan kegairahan yang akibatnya akan dapat menurunkan produktivitas kerja.

## 2.1.5 Kinerja Karyawan

### 1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang.

Menurut Hasibuan, (2017:94), kinerja karyawan merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Sedangkan menurut Mangkunegara (2017:9) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Sedarmayanti (2018:260) kinerja merupakan hasil kerja seorang, sebuah proses manajemen secara keseluruhan, di mana hasil kerja seorang tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur. Kinerja atau *performance*

merupakan sebuah penggambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan dalam suatu perencanaan strategis suatu organisasi.

Berdasarkan beberapa teori di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan suatu referensi. Kinerja sebagai hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

## **2. Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan**

Dimensi dan indikator kinerja menurut Bernardin & Russel (2018:69), berpendapat, *a way of measuring the contribution of individualis to their organization* yaitu untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa kriteria kinerja, antara lain adalah :

- a. Kualitas (*Quality*), merupakan tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna.

- b. Kuantitas (*Quantity*), merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan diselesaikan.
- c. Ketepatan Waktu (*Timeliness*), merupakan dimana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai, pada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain.
- d. Efektivitas Biaya (*Cost Effectiveness*), merupakan tingkatan dimana sumber daya organisasi, seperti manusia, keuangan, teknologi, bahan baku dapat dimaksimalkan dalam arti untuk memperoleh keuntungan yang paling tinggi atau mengurangi kerugian yang timbul dari setiap unit atau contoh penggunaan dari suatu sumber data yang ada.

### **3. Faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Manusia memiliki peranan besar dalam menentukan suksesnya organisasi. Secara konseptual hasil kerja manusia sering juga sebagai sikap mental yang selalu memiliki pandangan bahwa hari ini lebih baik dari hari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini. Oleh karena itu agar kinerja karyawan dapat ditingkatkan berbagai faktor harus dipenuhi. Menurut Kasmir (2018:189-192) bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

a. Kemampuan dan keahlian

Kemampuan dan keahlian atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan.

b. Pengetahuan

Pengetahuan tentang pekerjaan, seseorang yang memiliki pengetahuan yang baik akan menghasilkan pekerjaan yang baik.

c. Rancangan kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya.

d. Kepribadian

Yakni kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang pegawai berbeda-beda.

e. Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan.

f. Budaya organisasi

Budaya organisasi merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh sebuah organisasi atau perusahaan.

g. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pimpinan dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk

mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

h. Gaya kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.

i. Kepuasan kerja

Merupakan perasaan senang atau, gembira atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan pekerjaan.

j. Lingkungan kerja

Merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja seseorang.

k. Loyalitas

Merupakan kesetiaan seseorang untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempat bekerjanya.

l. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan dan peraturan perusahaan dalam bekerja.

m. Disiplin kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh.

#### **4. Manfaat penilaian Kinerja Karyawan**

Menurut Wibowo (2017:192) menyatakan bahwa “meningkatkan orang sering sekali lupa untuk membicarakan

untuk apa sebenarnya *performance appraisal*". Menurut Sedermayanti (2017:64) menyatakan bahwa manfaat kinerja pegawai sebagai berikut:

a. Meningkatkan prestasi kerja

Dengan adanya penilaian kerja, baik pimpinan maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan/prestasinya.

b. Memberikan kesempatan kerja yang adil

Penilaian akurat dapat menjamin karyawan memperoleh kesempatan menempati sisi pekerjaan sesuai kemampuannya.

c. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Melalui penilaian kinerja, terdeteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.

d. Penyesuaian kompensasi

Melakukan penilaian, pimpinan dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, dan sebagainya.

e. Keputusan promosi dan demosi

Hasil penelitian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan atau mendemosikan karyawan.

f. Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan

Kinerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan tersebut.

g. Menilai proses rekrutmen dan seleksi

Kinerja karyawan baru yang rendah dapat mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Dalam penulisan penelitian ini penulis mencari berbagai sumber informasi terlebih dahulu baik dari jurnal maupun skripsi yang sudah ada sebelumnya dengan judul yang sama oleh judul penelitian penulis. Hal ini dilakukan untuk mengetahui serta membandingkan hasil yang diperolehnya sebagai bahan pertimbangan dan landasan teori-teori yang akan digunakan dalam penulisan penelitian ini. Adapun penelitian yang diambil adalah :

**Tabel 2.1**  
**Tabel Penelitian Terdahulu**

No .	Nama/Tahun/Judul Penelitian	Variabel & Dimensi	Metode & Alat Analisa	Hasil Penelitian
1.	<p>Abdul Hanafi, Zulkifli/2018/Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Serta Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Kelurahan Sekarputih, Tegalampel, Bondowoso.</p> <p>Dimensi, Vol. 7, No. 2 : 40422 Juli 2018.</p>	<p>Disiplin Kerja:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mematuhi semua peraturan organisasi</li> <li>b. Penggunaan waktu secara efektif</li> <li>c. Tanggung jawab dalam pekerjaan dan tugas</li> <li>d. Tingkat absensi</li> </ul> <p>Budaya Organisasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Inovasi dan pengambilan resiko</li> <li>b. Perhatian terhadap detail</li> <li>c. Orientasi hasil</li> <li>d. Orientasi detail</li> </ul> <p>Lingkungan Kerja:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Perilaku atasan terhadap bawahan</li> <li>b. Rasa saling menghormati antar rekan kerja</li> <li>c. Tata ruang yang baik</li> <li>d. Tingkat kebisingan ruang kerja</li> </ul> <p>Kinerja Karyawan :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mengutamakan kerja sama tim</li> <li>b. Pelayanan yang efektif dan efisien</li> <li>c. Tingkat keterampilan Pendidikan</li> <li>d. Melaksanakan tugas sesuai prosedur</li> </ul>	<p>Metode : Kuantitatif</p> <p>Alat Analisis: Regresi Linier Berganda</p>	<p>Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Serta Motivasi Kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Kelurahan Sekarputih, Tegalampel, Bondowoso.</p>



No .	Nama/Tahun/Judul Penelitian	Variabel & Dimensi	Metode & Alat Analisa	Hasil Penelitian
2.	<p>Siska Agustina Dewi, M. Trihudyatmanto /2020/Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Perangkat Desa Punggelan Banjarnegara.</p> <p><i>Journal of Economic, Business and Engineering (JEBE)</i> Vol. 22, No. 1, Oktober 2020.</p>	<p>Disiplin Kerja :</p> <p>a. Taat terhadap aturan waktu</p> <p>b. Taat terhadap peraturan instansi</p> <p>c. Taat terhadap aturan perilaku</p> <p>d. Taat terhadap peraturan lainnya</p> <p>Motivasi Kerja:</p> <p>a. Daya pendorong</p> <p>b. Kemauan</p> <p>c. Kerelaan</p> <p>d. Membentuk keahlian</p> <p>e. Membentuk keterampilan</p> <p>f. Tanggung jawab</p> <p>g. Kewajiban</p> <p>h. Tujuan</p> <p>Lingkungan Kerja:</p> <p>a. Penerangan/cahaya</p> <p>b. Temperature/suhu</p> <p>c. Tata warna</p> <p>d. Keamanan</p> <p>e. Bau tak sedap</p> <p>f. Musik</p> <p>g. Dekorasi</p> <p>h. Kebisingan</p> <p>Kinerja karyawan :</p> <p>a. Efektifitas dan efisiensi</p> <p>b. Otoritas (wewenang)</p> <p>c. Disiplin</p> <p>d. Inisiatif</p>	<p>Metode : Kuantitatif</p> <p>Alat Analisis : Regresi Linier Berganda</p>	<p>Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai di Perangkat Desa Punggelan Banjarnegara .</p>

No	Nama/Tahun/Judul Penelitian	Variabel & Dimensi	Metode & Alat Analisa	Hasil Penelitian
3.	<p>Rizal Nabawi/2019/Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Aceh Tamiang.</p> <p>Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Vol. 2, No. 170-183, September 2019</p>	<p>Lingkungan Kerja:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Penerangan</li> <li>b. Suhu udara</li> <li>c. Suara bising</li> <li>d. Penggunaan warna</li> <li>e. Ruang gerak</li> <li>f. Keamanan kerja</li> <li>g. Hubungan karyawan</li> </ul> <p>Kepuasan Kerja:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Menyenangi pekerjaannya</li> <li>b. Mencintai pekerjaannya</li> <li>c. Moral kerja</li> <li>d. Kedisiplinan</li> <li>e. Prestasi kerja</li> </ul> <p>Beban Kerja:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Target yang harus dicapai</li> <li>b. Kondisi pekerjaan</li> <li>c. Standat pekerjaan</li> </ul> <p>Kinerja karyawan :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kualitas</li> <li>b. Kuantitas</li> <li>c. Pelaksanaan tugas</li> <li>d. Tanggung jawab</li> </ul>	<p>Metode : Deskriptif dan Kuantitatif</p> <p>Alat Analisis : Regresi Linier Berganda</p>	<p>Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Aceh Tamiang.</p>
4.	<p>Bambang Siswanto/2019/Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Syncrum Logistics.</p> <p>Jurnal optimal Vol. 13, No. 1, Juni 2019</p>	<p>Motivasi Kerja:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Perlu untuk pendapatan</li> <li>b. Perlu untuk relaksasi</li> <li>c. Perlu untuk keuntungan</li> <li>d. Dorongan untuk bekerja</li> </ul> <p>Disiplin Kerja :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Tujuan dan kemampuan</li> <li>b. Teladan pimpinan</li> <li>c. Balas jasa</li> <li>d. Keadilan</li> <li>e. Waskat</li> <li>f. Sanksi hukuman</li> <li>g. Ketegasan</li> <li>h. Hubungan kemanusiaan</li> </ul> <p>Kinerja karyawan :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kemampuan (<i>ability</i>)</li> <li>b. Motivasi (<i>motivation</i>)</li> </ul>	<p>Metode : Kuantitatif</p> <p>Alat Analisis : Regresi Linier Berganda</p>	<p>Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT Syncrum Logistics.</p>

No	Nama/Tahun/Judul Penelitian	Variabel & Dimensi	Metode & Alat Analisa	Hasil Penelitian
5.	Chandra Andika Hadi Purnomo, M. Djudi, dan Yuniadi Mayoman/2017/Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Karoseri Tentrem Sejahtera Malang.  Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 48, No. 1 Juli 2017	Motivasi Kerja: a. Eksistensi ( <i>existence</i> ) b. Keterhubungan ( <i>relatedness</i> ) c. Pertumbuhan ( <i>growth</i> )  Disiplin Kerja : a. Memahami semua peraturan b. Penggunaan waktu yang sangat efektif c. Tanggung jawab dalam pekerjaan d. Tingkat absensi  Kinerja karyawan : a. Kualitas b. Kuantitas c. Ketepatan waktu d. Efektivitas e. Kemandirian f. Komitmen kerja	Metode : Kuantitatif  Alat Analisis : Regresi Linier Berganda	Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Karoseri Tentrem Sejahtera Malang.
6.	Lyta Lestary, dan Harmon/2017/Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Divisi <i>Detail Part Manufacturing</i> Direktorat Produksi PT Dirgantara Indonesia (Persero).  Jurnal Riset dan Investasi Vol. 3, No. 2 Agustus 2017	Lingkungan Kerja: a. Pencahayaan b. Suhu udara c. Kelembapan d. Sirkulasi udara e. Tingkat kebisingan f. Hubungan karyawan dengan atasan  Kinerja karyawan : a. <i>Quality</i> b. <i>Quantity</i> c. <i>Cost effectiveness</i> <i>Need for supervision</i>	Metode : Kuantitatif  Alat Analisis : Deskriptif, Korelasi, dan Regresi	Lingkungan Kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Divisi <i>Detail Part Manufacturing</i> Direktorat Produksi PT Dirgantara Indonesia (Persero).

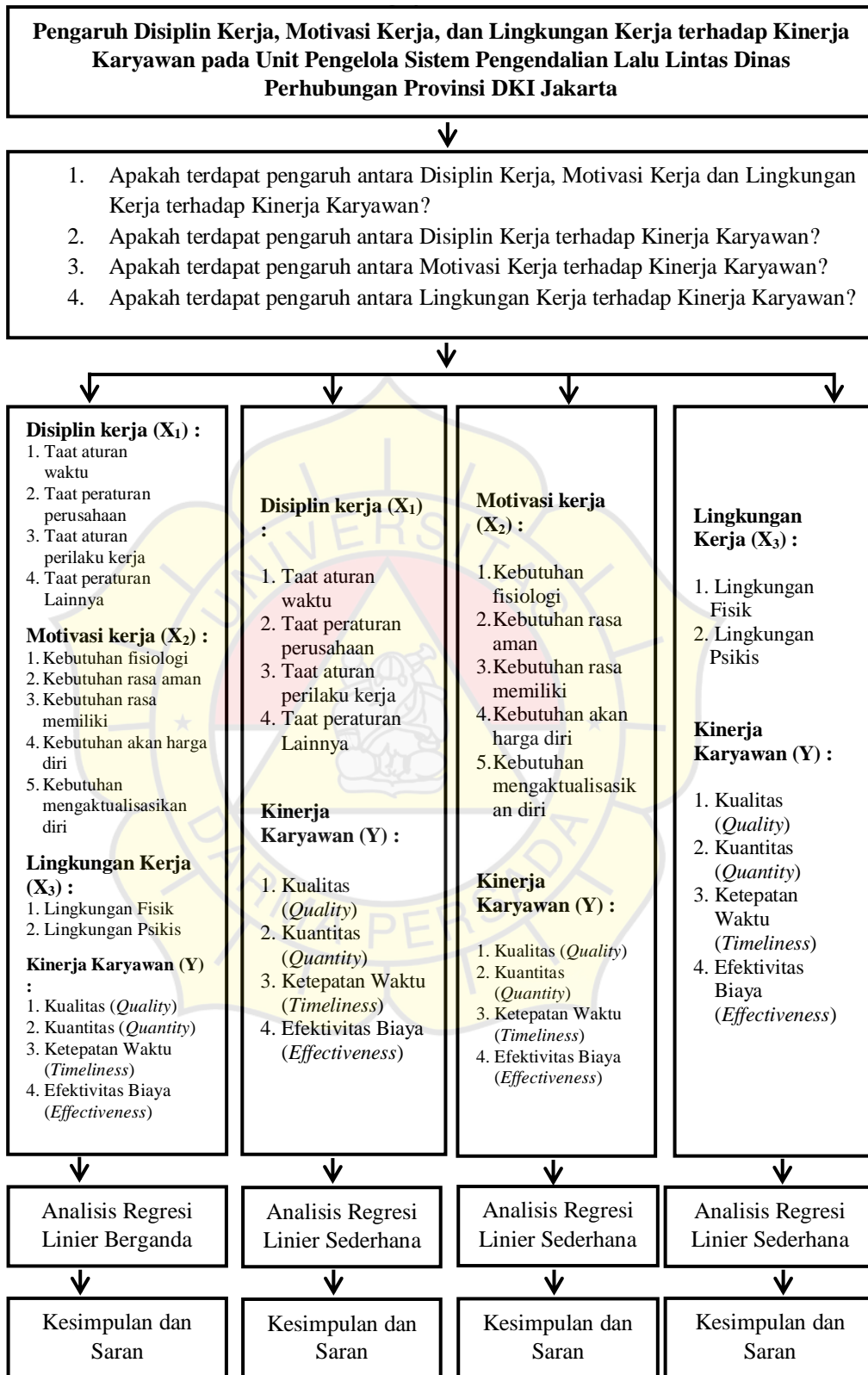
Sumber : Penulis 2022

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiyono (2017 : 93) kerangka berpikir merupakan konseptual mengenai bagaimana satu teori berhubungan di antara berbagai faktor yang telah diidentifikasi penting terhadap masalah penelitian. Adapun masalah yang dianggap penting ini adalah kinerja karyawan.

Berdasarkan landasan teori, maka dapat disusun suatu kerangka pemikiran yang diharapkan dapat memudahkan pembaca dalam memahami isi dari penelitian ini. Dalam penelitian ini penulis melakukan penelitian mengenai pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan lingkungan kerja sebagai variabel independen dan dampaknya terhadap Kinerja Karyawan sebagai variabel dependen pada Karyawan di Unit Pengelola Sistem Pengendalian Lalu Lintas Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta.

Secara sistematis, kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Sumber : Dibuat oleh penulis tahun 2022

**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran**

## 2.4 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2016:64), Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pernyataan. Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijelaskan sebelumnya, maka hipotesis yang dapat dikemukakan dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah Disiplin Kerja ( $X_1$ ), Motivasi Kerja ( $X_2$ ), dan Lingkungan Kerja ( $X_3$ ) Berpengaruh terhadap Kinerja (Y) Karyawan Unit Pengelola Sistem Pengendalian Lalu Lintas Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta?

$H_{o1}$  : Disiplin Kerja ( $X_1$ ), Motivasi Kerja ( $X_2$ ), dan Lingkungan Kerja ( $X_3$ ) Tidak Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y)

$H_{a1}$  : Disiplin Kerja ( $X_1$ ), Motivasi Kerja ( $X_2$ ), dan Lingkungan Kerja ( $X_3$ ) Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y)

2. Apakah Disiplin Kerja ( $X_1$ ) Berpengaruh terhadap Kinerja (Y) Karyawan Unit Pengelola Sistem Pengendalian Lalu Lintas Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta?

$H_{o2}$  : Disiplin Kerja ( $X_1$ ) Tidak Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y)

$H_{a2}$  : Disiplin Kerja ( $X_1$ ) Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y)

3. Apakah Motivasi Kerja ( $X_2$ ) Berpengaruh terhadap Kinerja (Y) Karyawan Unit Pengelola Sistem Pengendalian Lalu Lintas Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta?

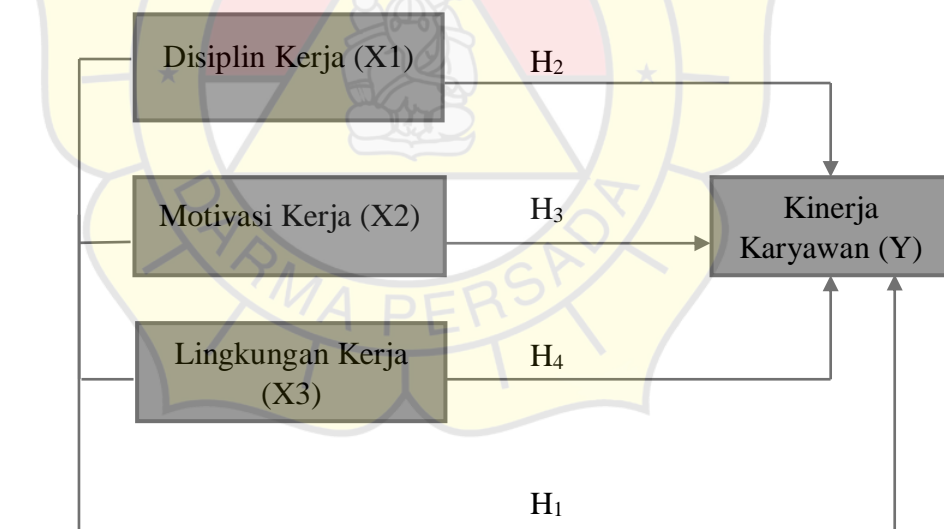
$H_{03}$  : Motivasi Kerja ( $X_2$ ) Tidak Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y)

$H_{a3}$  : Motivasi Kerja ( $X_2$ ) Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y)

4. Apakah Lingkungan Kerja ( $X_3$ ) Berpengaruh terhadap Kinerja (Y) Karyawan Unit Pengelola Sistem Pengendalian Lalu Lintas Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta?

$H_{04}$  : Lingkungan Kerja ( $X_3$ ) Tidak Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y)

$H_{a4}$  : Lingkungan Kerja ( $X_3$ ) Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y)



Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2022

**Gambar 2.2 Paradigma Penelitian**