

BAB II

KAJIAN TEORI

1.1 Motivasi

2.1.1 Pengertian Motivasi

Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi seringkali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut. Oleh karena itu faktor pendorong dari seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu pada umumnya adalah kebutuhan serta keinginan orang tersebut (Gitosudarmo dalam Sutrisno 2016:109).

Menurut (Hasibuan *dalam* Sutrisno, 2016:110) “Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan.”

Sementara itu, (Greenberg dan Baron *dalam* Wibowo, 2016 :322) berpendapat “bahwa motivasi merupakan serangkaian proses yang membangkitkan (*arouse*), mengarahkan (*direct*), dan menjaga (*maintain*) perilaku manusia menuju pada pencapaian tujuan.” Membangkitkan berkaitan dengan dorongan atau energi dibelakang tindakan. Motivasi juga berkepentingan dengan pilihan yang dilakukan orang dan arah perilaku mereka. Sedang perilaku menjaga atau

memelihara berapa lama orang akan terus berusaha untuk mencapai tujuan.

2.1.2 Ciri-ciri Motif

Berikut ciri-ciri motif individu menurut Sutrisno (2016:115)

adalah sebagai berikut:

- a. Motif adalah majemuk
Dalam suatu perbuatan tidak hanya mempunyai suatu tujuan tetapi beberapa tujuan yang berlangsung bersama-sama. Misalnya, seorang karyawan yang melakukan kerja giat dalam hal ini tidak hanya karena ingin lekas naik pangkat.
- b. Motif dapat berubah-ubah
Motif bagi seseorang kerap mengalami perubahan. Ini disebabkan karena keinginan manusia selalu berubah sesuai dengan kebutuhan atau kepentingannya.
- c. Motif berbeda-beda bagi individu
Dua orang yang melakukan pekerjaan yang sama, tetapi ternyata terdapat perbedaan motif.
- d. Beberapa motif tidak disadari oleh individu
Banyak tingkah laku manusia yang tidak didasari oleh pelakunya. Sehingga beberapa dorongan yang muncul sering kali karena berhadapan dengan situasi yang kurang menguntungkan lalu ditekan di bawah sadarnya. Dengan demikian, sering kali kalau ada dorongan dari dalam yang kuat sekali menjadikan individu yang bersangkutan tidak bisa memahami motifnya sendiri.

2.1.3 Teori-Teori Motivasi

- a. Teori Kebutuhan

Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Kebutuhan merupakan fundamen yang mendasari perilaku pegawai.

Maslow dalam Mangkunegara (2020: 95) mengemukakan bahwa hierarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut:

- a. Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernapas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut sebagai kebutuhan yang paling dasar.
- b. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan kerja.
- c. Kebutuhan untuk merasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
- d. Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
- e. Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, *skill* dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

Dalam studi motivasi lainnya, McClelland dalam Mangkunegara (2020: 97) mengemukakan adanya tiga macam kebutuhan manusia, yaitu:

- a. *Need for Achievement*, yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi diri dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah. Seorang pegawai yang mempunyai kebutuhan akan berprestasi tinggi cenderung untuk berani mengambil risiko. Kebutuhan untuk berprestasi adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik daripada sebelumnya, selalu berkeinginan mencapai prestasi yang lebih tinggi.
- b. *Need for Affiliation*, yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.
- c. *Need for Power*, yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.
- b. Teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*) dari Alderfer
Teori ERG merupakan refleksi dari nama tiga dasar kebutuhan, yaitu:

- 1) *Existence needs*. Kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi pegawai, seperti makan, minum, pakaian, bernapas, gaji, keamanan kondisi kerja, *fringe benefits*.
- 2) *Relatedness needs*. Kebutuhan interpersonal, yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.
- 3) *Growth needs*. Kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi. Hal ini berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan pegawai.

Daftar dari kebutuhan Alderfer tidak selengkap kebutuhan menurut Maslow dalam Mangkunegara (2020: 98). Hal ini dapat digambarkan sebagai berikut:

- a. Teori ERG kurang menekankan pada susunan hierarki. Pegawai dapat memuaskan lebih dari satu kebutuhan dalam waktu yang bersamaan. Kepuasan terhadap suatu kebutuhan dapat menggambarkan peningkatan kepada kebutuhan yang lebih tinggi. Perubahan orientasi merupakan kegagalan dari kebutuhan yang lebih tinggi dapat menunjukkan regresi dengan penambahan pada tingkat kebutuhan yang lebih rendah.
- b. Teori Insting
Teori motivasi *insting* timbulnya berdasarkan teori evaluasi Darwin. Darwin dalam Mangkunegara (2020: 99) berpendapat bahwa tindakan yang *intelligent* merupakan refleksi dan instingtif yang diwariskan. Oleh karena itu, tidak semua tingkah laku dapat direncanakan sebelumnya dan dikontrol oleh pikiran. Berdasarkan teori Darwin, selanjutnya James, Freud dan McDougall mengembangkan teori *insting* dan menjadikan *insting* sebagai konsep yang penting dalam psikologi. Teori Freud menempatkan motivasi pada insting agresif dan seksual. McDougall menyusun daftar *insting* yang berhubungan dengan semua tingkah laku: terbang, rasa jijik, rasa ingin tahu, kesukaan berkelahi, rasa rendah diri, menyatakan diri, kelahiran, reproduksi, lapar, berkelompok, ketamakan dan membangun.
- c. Teori Drive
Konsep drive menjadi konsep yang tersohor dalam bidang motivasi sampai tahun 1918. Woodworth menggunakan konsep tersebut sebagai energi yang mendorong organisasi untuk melakukan suatu tindakan. Kata *drive* dijelaskan sebagai aspek motivasi dari tubuh yang tidak seimbang. Misalnya, kekurangan makanan mengakibatkan berjuang untuk memuaskan kebutuhannya agar kembali menjadi seimbang. Motivasi didefinisikan sebagai suatu dorongan yang membangkitkan untuk keluar dari ketidakseimbangan atau tekanan.

Hull dalam Mangkunegara (2020: 99) berpendapat “bahwa belajar terjadi sebagai akibat dari *reinforcement*. Ia berasumsi bahwa semua hadiah (*reward*) pada akhirnya didasarkan atas reduksi dan *drive* keseimbangan (*homeostatic drives*).” Teori Hull dirumuskan secara matematis yang merupakan hubungan antara *drive* dan *habit strenght*.

Kekuatan motivasi = fungsi (drive x habit)

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

d. Teori Lapangan

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

2.1.4 Faktor Yang Mempengaruhi Motifasi

Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan ekstern yang berasal dari karyawan (Sutrisno, 2016: 116).

a. Faktor Intern

Faktor intern yang dapat memengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

1) Keinginan untuk dapat hidup

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Untuk mempertahankan

hidupnya, seseorang harus melakukan pekerjaan. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk:

- a) Memperoleh kompensasi yang memadai;
 - b) Pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai; dan
 - c) Kondisi kerja yang aman dan nyaman.
- 2) Keinginan untuk dapat memiliki
Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan.
 - 3) Keinginan untuk memperoleh penghargaan
Salah satu alasan seseorang mau bekerja adalah adanya keinginan untuk diakui, dan dihormati. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk itu ia harus bekerja keras. Jadi, harga diri, nama baik, kehormatan yang ingin dimiliki itu harus diperankan sendiri, mungkin dengan bekerja keras memperbaiki nasib, mencari rezeki, sebab status untuk diakui sebagai orang yang terhormat tidak mungkin diperoleh bila yang bersangkutan termasuk pemalas, tidak mau bekerja dan sebagainya.
 - 4) Keinginan untuk memperoleh pengakuan
Keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal:
 - a) Adanya penghargaan terhadap prestasi;
 - b) Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak;
 - c) Pimpinan yang adil dan bijaksana; dan
 - d) Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.
 - 5) Keinginan untuk berkuasa
Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Misalnya keinginan untuk menjadi kepala atau ketua.

b. Faktor Ekstern

- 1) Kondisi lingkungan kerja
Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja meliputi tempat bekerja, fasilitas, dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut. Lingkungan kerja yang baik tentu akan memotivasi karyawan dalam melakukan pekerjaannya dengan baik.
- 2) Kompensasi yang memadai
Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya.

Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.

3) Supervisi yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Dengan demikian, posisi supervisi sangat dekat dengan para karyawan, dan selalu menghadapi para karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Bila supervisi yang dekat para karyawan ini menguasai liku-liku pekerjaan dan penuh dengan sifat-sifat kepemimpinan, maka suasana kerja akan bergairah dan bersemangat. Peranan supervisor amat memengaruhi motivasi kerja para karyawan.

4) Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang akan lebih semangat bekerja jika perusahaan menyediakan jaminan karier yang jelas untuk masa depan mereka. Jaminan karier dapat berupa promosi jabatan, pangkat, maupun jaminan pemberian kesempatan untuk mengembangkan potensi diri.

5) Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada satu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan. Dengan menduduki jabatan, orang merasa dirinya akan dipercaya, diberi tanggung jawab, dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan-kegiatan. Jadi, status dan kedudukan merupakan dorongan untuk memenuhi kebutuhan *sense of achievement* dalam tugas sehari-hari.

6) Peraturan yang fleksibel

Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Sistem dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para karyawan. Semua ini merupakan aturan main yang mengatur hubungan kerja antara karyawan dengan perusahaan, termasuk hak dan kewajiban para karyawan, pemberian kompensasi, promosi, mutasi dan sebagainya. Oleh karena itu, biasanya peraturan bersifat melindungi dan dapat memberikan motivasi para karyawan untuk bekerja lebih baik.

2.1.5 Indikator Motivasi

Dalam penelitian ini indikator motivasi kerja mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Maslow (Mangkunegara, 2020: 95):

- a. **Kebutuhan fisiologis**
Kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernapas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut sebagai kebutuhan yang paling dasar.
- b. **Kebutuhan rasa aman**
Kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan kerja.
- c. **Kebutuhan akan harga diri**
Kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
- d. **Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri**
Kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, *skill* dan potensi serta berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.
- e. **Yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.**

1.2 Kedisiplinan

2.2.1 Pengertian Kedisiplinan

Menurut Hasibuan (2016: 193) “kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.” Disiplin yang baik mencerminkan bersarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong daerah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Oleh karena itu, setiap manajer selalu berusaha agar para bawahannya mempunyai disiplin yang baik.

Sedangkan menurut Singodimedjo dalam Sutrisno (2016: 86) “mengatakan disiplin adalah sikap kedisiplinan dan kerelaan seseorang

untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya.” Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan.

2.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Singodimedjo dalam Sutrisno (2016: 89), faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah:

- a. Besar kecilnya pemberian kompensasi
Besar kecilnya kompensasi dapat memengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikotribusikan dari perusahaan. bila ia menerima kompensasi yang memadai, mereka akan dapat bekerja tenang dan tekun, serta selalu berusaha bekerja dengan sebaik-baiknya. Akan tetapi, bila ia merasa kompensasi yang diterimanya jauh dari memadai, maka ia akan berpikir mendua, dan berusaha untuk mencari tambahan penghasilan lain diluar, sehingga menyebabkan ia sering mangkir, sering minta izin keluar begi pula sebaliknya.
- b. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan.
Keteladanan pemimpin yang sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karya akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan.
- c. Ada tidaknya peraturan pasti yang dapat dijadikan pegangan
Para karyawan akan mau melakukan disiplin bila ada aturan yang jelas dan diinformasikan kepada mereka. Bila aturan disiplin hanya menurut selera pimpinan saja, atau berlaku untuk orang tertentu saja, jangan diharap bahwa karyawan akan mematuhi aturan tersebut. Oleh sebab itu, disiplin akan dapat ditegakkan dalam suatu perusahaan, jika ada aturan tertulis yang telah disepakati bersama. Dengan demikian, para karyawan akan mendapat suatu kepastian bahwa siapa saja dan perlu dikenakan sanksi tanpa pandang bulu.
- d. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Bila ada seorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingka pelanggaran yang dibuatnya. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggar disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua karyawan akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa. Dalam situasi demikian, maka semua karyawan akan benarbenr terhindar dari sikap sembrono, asal jadi seenaknya sendiri dalam perusahaan. sebaliknya, bila pimpinan tidak berani mengambil tindakan, walaupun terang-terangan karyawn tersebut melanggar disiplin, tetapi tidak ditegur/dihukum, maka akan berpengaruh kepada suasana kerja dalam perusahaan.

- e. Ada tidaknya pengawasan pimpinan
 Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Namun, sudah menjadi tabiat manusia pula bahwa mereka selalu ingin bebas, tanpa terikat atau diikat oleh peraturan apapun juga. Dengan adanya pengawasan seperti demikian, maka sedikit banyak para karyawan akan terbiasa melaksanakan disiplin kerja. Mungkin untuk sebagian karyawan yang sudah menyadari arti disiplin, pengawasan seperti ini tidak perlu, tetapi bagi karyawan lainnya, tegaknya disiplin masih perlu agak dipaksakan, agar mereka tidak berbuat semaunya dalam perusahaan.
- f. Ada tidaknya perhatian kepada karyawan
 Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain. Seorang karyawan tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri. Keluhan dan kesulitan mereka ingin didengar, dan dicarikan jalan keluarnya, dan sebagainya. Pimpinan yang berhasil memberi perhatian yang besar pada para karyawan akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik. Karena ia bukan hanya dekat dalam arti jarak fisik, tetapi juga mempunyai jarak dekat dalam artian jarak batin. Pimpinan demikian akan selalu dihormati dan dihargai oleh para karyawan, sehingga akan berpengaruh besar kepada prestasi, semangat kerja, dan moral kerja karyawan.
- g. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin. Kebiasaan-kebiasaan positif itu antara lain:
 - 1) Saling menghormati, bila bertemu di lingkungan pekerjaan.
 - 2) Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktu, sehingga para karyawan akan turut merasa bangga dengan pujian tersebut.

- 3) Sering mengikutsertakan karyawan dalam pertemuan-pertemuan, apalagi pertemuan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan mereka.
- 4) Memberi tahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan sekerja, dengan menginformasikan, kemana dan untuk urusan apa, walaupun kepada bawahan sekalipun.

2.2.3 Indikator-Indikator Kedisiplinan

Menurut Hasibuan (2016: 194) pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, di antaranya:

- a. Tujuan Dan Kemampuan
Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya. Akan tetapi, jika pekerjaan itu diluar kemampuannya atau jauh dibawah kemampuannya maka kesungguhan dan kedisiplinan karyawan rendah.
- b. Teladan Pimpinan
Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai dengan kata perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahanpun akan ikut baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), para bawahanpun kurang berdisiplin.
- c. Balas Jasa
Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka semakin baik pula. Untuk mewujudkan kedisiplinan karyawan yang baik, perusahaan harus memberikan balas jasa yang relatif besar. Kedisiplinan karyawan tidak mungkin baik apabila balas jasa yang mereka terima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya beserta keluarga.

d. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sikap 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. Manajer yang cakap dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya. Dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula. Jadi, keadilan harus diterapkan dengan baik pada setiap perusahaan supaya kedisiplinan karyawan perusahaan yang baik pula.

e. Waskat

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

Waskat efektif merangsang kedisiplinan dan moral kerja karyawan. Karyawan merasa dapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan, dan pengawasan dari atasannya.

Dengan waskat, atasan secara langsung dapat mengetahui kemampuan dan kedisiplinan setiap individu bawahannya, sehingga konduite setiap bawahan dinilai objektif. Waskat bukan hanya mengawasi moral kerja dan kedisiplinan karyawan saja, tetap juga harus berusaha mencari sistem kerja yang lebih efektif untuk mewujudkan tujuan organisasi, karyawan, dan masyarakat. Dengan sistem yang baik akan tercipta internal kontrol yang dapat mengurangi kesalahan-kesalahan dan mendukung kedisiplinan serta moral kerja karyawan.

f. Sanksi Hukum

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap, dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang. Berat atau ringannya sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik atau buruknya kedisiplinan karyawan. Sanksi hukuman harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal, dan diinformasikan secara jelas kepada semua karyawan. Sanksi hukuman seharusnya tidak perlu ringan atau terlalu berat supaya hukuman itu tetap mendidik karyawan untuk mengubah perilakunya. Sanksi hukuman hendaknya cukup wajar untuk setiap tingkatan yang indisipliner, bersifat mendidik, dan

menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan dalam perusahaan.

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. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan. Dengan demikian, pimpinan akan dapat memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan. Sebaliknya apabila seorang pimpinan kurang tegas atau tidak menghukum karyawan yang indisipliner, sulit baginya untuk memelihara kedisiplinan bawahannya, bahkan sikap indisipliner karyawan semakin banyak karena mereka beranggapan bahwa peraturan dan sanksi hukumnya tidak berlaku lagi. Pimpinan yang tidak tegas menindak atau menghukum karyawan yang melanggar peraturan, sebaiknya tidak usah membuat peraturan atau tata tertib pada perusahaan tersebut.

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 harmonis.

Manajer harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikat, vertikal maupun horizontal diantara semua karyawan. Terciptanya human relationship yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada perusahaan. Jadi, kedisiplinan karyawan akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.

2.2.4 Pentingnya Disiplin Kerja

Keteraturan adalah ciri utama organisasi dan disiplin adalah salah satu metode untuk memelihara keteraturan tersebut. Tujuan utama disiplin adalah untuk meningkatkan efisiensi semaksimal mungkin

dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energi. Selain itu disiplin mencoba untuk mencegah kerusakan atau kehilangan harta benda, mesin, peralatan dan perlengkapan kerja yang disebabkan oleh ketidakhati-hatian, sendau gurau atau pencurian. Disiplin mencoba mengatasi kesalahan dan keteledoran yang disebabkan karena kurang perhatian, ketidakmampuan, dan keterlambatan. Disiplin berusaha mencegah permulaan kerja yang lambat atau terlalu awalnya mengakhiri kerja yang disebabkan karena keterlambatan atau kemalasan. Disiplin juga berusaha untuk mengatasi perbedaan pendapat antar karyawan dan mencegah ketidaktaatan yang disebabkan oleh salah pengertian dan salah penafsiran.

Singkatnya, disiplin dibutuhkan untuk tujuan organisasi yang lebih jauh, guna mencegah efisiensi dengan mencegah dan mengoreksi tindakan-tindakan individu dalam iktikad tidak baiknya terhadap kelompok. Lebih jauh lagi, disiplin berusaha untuk melindungi perilaku yang baik dengan menetapkan respons yang dikehendaki (Tohardi dalam Sutrisno 2016: 88).

1.3 Kompensasi

2.3.1 Pengertian Kompensasi

Menurut Werther dan Davis dalam Hasibuan (2016: 119) kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Baik upah per jam ataupun gaji periodik didesain dan dikelola oleh bagian personalia.

Menurut Hasibuan (2016: 118) kompensasi segala bentuk pendapatan yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang

diberikan kepada perusahaan baik dalam bentuk uang, barang langsung atau tidak langsung.

Menurut Sedarmayanti (2016: 263) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja mereka.

2.3.2 Tujuan Kompensasi

Hasibuan (2016: 121) menyebutkan beberapa tujuan pemberian kompensasi antara lain:

- a. Ikatan Kerja Sama
Pemberian kompensasi dapat menciptakan ikatan kerja sama secara formal antara pemberi pekerjaan dan karyawan.
- b. Kepuasan Kerja
Dengan adanya kompensasi maka karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga mereka akan memperoleh kepuasan kerja dari pekerjaannya.
- c. Pengadaan Efektif
Kompensasi yang besar akan mempermudah proses pengadaan karyawan yang berkualitas untuk perusahaan.
- d. Motivasi
Jika kompensasi yang diberikan memberikan kepuasan bagi karyawan, maka akan mempermudah pemimpin dalam memotivasi karyawannya.
- e. Stabilitas Kerja
Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang komplementatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turnover relatif kecil.
- f. Disiplin
Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.
- g. Pengaruh Serikat Buruh
Program kompensasi yang baik akan menghindarkan karyawan dari pengaruh serikat buruh dan akan meningkatkan konsentrasi karyawan pada pekerjaannya.
- h. Pengaruh Pemerintah
Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintahan dapat dihindarkan.

2.3.3 Jenis-Jenis Kompensasi

Davis dan Wether dalam Marwansyah (2016: 276)

mengelompokkan kompensasi ke dalam dua bentuk umum yaitu:

- a. Kompensasi langsung, yang terdiri atas gaji dan upah pokok, insentif, dan bagi hasil.
- b. Kompensasi tidak langsung, yang berbentuk program kesejahteraan dan pelayanan. Kompensasi tidak langsung dapat dikelompokkan ke dalam dua jenis: yang disediakan secara sukarela oleh pengusaha/majikan, dan yang diwajibkan oleh hukum/peraturan.

Sedangkan Mondy dan Noe dalam Marwansyah (2016: 276) membagi kompensasi menjadi kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial. Kompensasi finansial terdiri atas kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung.

Kompensasi finansial langsung terdiri atas pembayaran yang diterima dalam bentuk upah, gaji, bonus dan komisi. Kompensasi finansial tidak langsung atau benefits (maslahat) meliputi segala bentuk balas jasa finansial yang tidak termasuk dalam komponen finansial langsung meliputi tunjangan-tunjangan, asuransi, bantuan sosial karyawan dan sebagainya.

Kompensasi non-finansial mencakup berbagai bentuk kepuasan yang diterima oleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri, atau yang berupa lingkungan psikologis dan/atau lingkungan fisik tempat seseorang bekerja. Kepuasan yang berasal dari pekerjaan antara lain berupa tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, dan peluang untuk mengembangkan diri. Contoh kepuasan yang berasal dari lingkungan kerja adalah rekan kerja yang menyenangkan, atasan yang kompeten, kondisi kerja yang nyaman dan penyedia kafeteria.

2.3.4 Sistem dan Kebijakan Kompensasi

- a. Sistem Kompensasi

Hasibuan (2016: 123) menyebutkan sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan adalah:

- 1) Sistem Waktu

Dalam sistem waktu, besarnya kompensasi (gaji, upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu atau

bulan. Administrasi pengupahan sistem waktu relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun pekerja harian.

Sistem waktu biasanya ditetapkan jika prestasi kerja sulit diukur per unitnya dan bagi karyawan tetap kompensasinya dibayar atas sistem waktu secara periodik setiap bulannya. Besar kompensasi sistem waktu hanya didasarkan kepada lamanya bekerja bukan dikaitkan kepada prestasi kerjanya.

Kebaikan sistem waktu ialah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang akan dibayarkan tetap. Kelemahan sistem waktu ialah pekerja yang malas pun kompensasinya tetap dibayar sebesar perjanjian.

2) Sistem Hasil (output)

Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi/upah ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter dan kilogram.

Dalam sistem hasil (output), besarnya kompensasi yang dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan lamanya waktu mengerjakannya. Sistem hasil ini tidak dapat diterapkan kepada karyawan tetap (sistem waktu) dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik, seperti karyawan administrasi.

Kebaikan sistem hasil memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja bersungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar.

Kelemahan sistem hasil ialah kualitas barang yang dihasilkan kurang baik dan karyawan yang kurang mampu balas jasanya kecil, sehingga kurang manusiawi.

3) Sistem Borongan

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem borongan cukup rumit, lama mengerjakannya, serta banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya. Dalam sistem borongan, pekerja bisa mendapat balas jasa besar atau kecil tergantung atas kecermatan kalkulasi mereka.

b. Kebijakan Kompensasi

Kebijakan kompensasi, baik besarnya, susunannya, maupun waktu pembayarannya dapat mendorong gairah kerja dan keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal sehingga membantu terwujudnya sasaran perusahaan.

Besarnya kompensasi harus ditetapkan berdasarkan analisis pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, posisi jabatan, konsistensi eksternal, serta berpedoman kepada keadilan dan undang-undang

perburuhan. Dengan kebijaksanaan ini, diharapkan akan terbina kerja sama yang serasi dan memberikan kepuasan kepada semua pihak.

Susunan kompensasi yang ditetapkan dengan baik akan memberikan motivasi kerja bagi karyawan. Jika perbandingan kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung ditetapkan sedemikian rupa maka kehadiran karyawan akan lebih baik (Hasibuan, 2016: 126).

c. Waktu Pembayaran Kompensasi

Kompensasi harus dibayar tepat pada waktunya, jangan sampai terjadi penundaan, supaya kepercayaan karyawan terhadap bonafiditas perusahaan semakin besar, ketenangan dan konsentrasi kerja akan lebih baik. Jika pembayaran kompensasi tidak tepat pada waktunya akan mengakibatkan disiplin, moral, gairah kerja karyawan menurun, bahkan turnover karyawan semakin besar. Pimpinan harus memahami bahwa balas jasa akan dipergunakan karyawan beserta keluarganya untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya yang tidak dapat ditunda. Kebijakan waktu pembayaran kompensasi hendaknya berpedoman daripada menunda lebih baik mempercepat dan menetapkan waktu yang paling tepat (Hasibuan 2016: 127).

2.3.5 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi

Hasibuan (2016: 127) menyebutkan ada sepuluh faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi, yaitu:

- a. Penawaran dan permintaan tenaga kerja
Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan kerja (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika penawaran lebih sedikit daripada permintaan maka kompensasi relatif besar.
- b. Kemampuan dan kesediaan perusahaan
Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.
- c. Serikat buruh/organisasi karyawan
Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

- d. Produktivitas kerja karyawan
Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka tingkat kompensasi yang diterima akan semakin besar. Sebaliknya, kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.
- e. Pemerintah dengan undang-undang dan keppersnya
Pemerintah dengan undang-undang dan keppers menetapkan besarnya batas upah atau balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.
- f. Biaya hidup/*cost of living*
Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi relatif kecil.
- g. Posisi jabatan karyawan
Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan kompensasi yang lebih besar pula.
- h. Pendidikan dan pengalaman karyawan
Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka kompensasi akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat kompensasinya kecil.
- i. Kondisi perekonomian sosial
Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (boom) maka tingkat kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi full employment. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah rendah, karena banyak penganggur (disquashed unemployment).
- j. Jenis dan sifat pekerjaan
Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan dan ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan risiko (finansial, keselamatan) kecil, tingkat upah/balas jasanya relatif rendah.

2.3.6 Indikator Kompensasi

Menurut Afandi (2018: 194-195) indikator-indikator kompensasi

diantaranya :

- a. Upah dan gaji
Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji perjam. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, tahunan.
- b. Insentif
Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi.
- c. Tunjangan
Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pension, dan tunjangan lainnya yang berhubungan kepegawaian.
- d. Fasilitas
Contoh-contoh fasilitas adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, atau akses ke pesawat perusahaan yang diperoleh karyawan. Fasilitas dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi, terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal.

2.4 Kinerja

2.4.1 Pengertian Kinerja

Performance sering diartikan sebagai kinerja, hasil kerja, atau prestasi kerja. Kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan

tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi (Armstrong dan Baron dalam Wibowo 2016: 2).

Menurut Mangkunegara (2020: 67) “pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

2.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja (Prestasi Kerja)

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation). Hal ini sesuai dengan pendapat Davis dalam Mangkunegara (2020: 67) yang merumuskan bahwa:

- | | |
|----------------------|------------------------|
| a. Human Performance | = Ability + Motivation |
| b. Motivation | = Attitude + Situation |
| c. Ability | = Knowledge + Skill |

1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + skill). Artinya, pegawai yang memiliki 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. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (the right man in the right place, the right man on the right job).

2) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara

maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

2.4.3 Indikator Kinerja

Menurut Wibowo (2016: 86) Terdapat tujuh indikator kinerja. Dua diantaranya mempunyai peran sangat penting, yaitu tujuan dan motif. Kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai dan untuk melakukannya diperlukan adanya motif. Tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan. Dengan demikian, tujuan dan motif menjadi indikator utama dari kinerja.

Tujuh indikator sebagai berikut:

- a. Tujuan
Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai. Pengertian tersebut mengandung makna bahwa tujuan bukanlah merupakan persyaratan, juga bukan merupakan sebuah keinginan. Tujuan merupakan suatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai dimasa yang akan datang.
- b. Standar
Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai.
- c. Umpan balik
Antara tujuan, standar, dan umpan balik bersifat saling terkait. Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar. Umpan balik terutama penting ketika kita mempertimbangkan “real goals” atau tujuan sebenarnya. Tujuan yang dapat diterima oleh pekerja adalah tujuan yang bermakna dan berharga. Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.
- d. Alat atau Sarana
Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat digunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat

dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya. Tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.

e. Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Orang harus melakukan lebih dari sekedar belajar tentang sesuatu, orang harus dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

f. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan intensif berupa uang. Memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disintensif.

g. Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapat perhatian lebih banyak, dan mengambil waktu yang tersedia. Jika pekerja dihindari karena supervisor tidak percaya terhadap kualitas atau kepuasan konsumen, mereka secara efektif akan dihambat dari kemampuan memenuhi syarat untuk berprestasi.

2.4.4 Penilaian Kinerja

Pengertian penilaian kinerja atau *performance appraisal* adalah proses dengan mana kinerja individual diukur dan dievaluasi. Penilaian kinerja menjawab pernyataan, seberapa baik pekerja berkinerja selama periode waktu tertentu (Bacal dalam Wibowo 2016: 187).

Penilaian kinerja ini penting bagi perusahaan/organisasi. Pada saat bersamaan, pegawai/ karyawan juga membutuhkan feedback

untuk perbaikan-perbaikan dan peningkatan kinerja yang lebih baik. Tak kalah penting, perusahaan/organisasi pun perlu menganalisis system penilaian yang ada, apakah masih relevan atau masih ada kekurangan-kekurangan yang perlu diubah. Bagaimanapun juga, system penilaian kinerja bertujuan memberikan gambaran dan pemacu yang dinilai untuk tujuan dan kemajuan perusahaan/organisasi.

Menilai kinerja pegawai/karyawan dapat dilakukan dengan mengukur secara kualitatif dan kuantitatif, yaitu dengan melihat kontribusi dan prestasi yang telah diberikannya. Penilaian juga bertujuan untuk mengetahui sejauh mana perubahan kinerja yang terjadi, dan karena begitu pentingnya penilaian ini, maka perlu dilakukan secara berkelanjutan. Kemudian, hasil-hasilnya diarsipkan dengan baik sebagai acuan dalam memberikan *reward* dan/atau untuk penilaian karier.

2.4.5 Proses Penilaian Kinerja

Banyak proses penilaian kinerja gagal karena mereka yang bertanggung jawab tidak berpikir melalui apa yang mereka lakukan. Mereka hanya mencontoh apa yang dilakukan organisasi lain tanpa memperlihatkan perbedaan diantara organisasi. Sebagian memulai dengan merancang format dan kemudian merancang proses untuk menyelesaikan format. Sebagian mendasarkan proses pada *job description* yang ketinggalan zaman, penyusunan sasaran yang buruk

atau kurang mengembangkan kompetensi. Proses penilaian perlu sesederhana mungkin, tetapi dapat lebih kompleks sesuai dengan kebutuhan. Namun proses penilaian kinerja tidak boleh terlalu disederhanakan (Wibowo 2016: 190).

Menurut (Allen dalam Wibowo 2016: 192) proses penilaian kerja yang berhasil terletak pada beberapa dasar utama, yaitu: *timing*, *clarity*, dan *consistency*.

1. *Timing*: Penilaian kerja harus diatur oleh kalender, bukan jam. Manajer harus melakukan paling tidak dua kali pertemuan formal dengan pekerja setiap tahun. Sekali diawal pada waktu melakukan perencanaan dan di akhir pekerjaan sekali lagi untuk menilai hasil. Diantara kedua periode tersebut, manajer harus meng-*coach* pekerjaannya setiap hari.
2. *Clarity*: Kita tidak dapat menilai seberapa baik pekerja melakukan pekerjaan sampai jelas tentang apa sebenarnya pekerjaan itu. Setiap pekerjaan mempunyai lima sampai enam tanggung jawab kunci. Apabila belum jelas di awal tahun, maka perlu duduk Bersama untuk merumuskan sebelum memulai menilai seberapa baik pekerja menjalankan tugasnya.
3. *Consistency*: Proses penilaian yang aktif mengikat langsung dengan *mission statement* dan nilai-nilai organisasi. Apa yang tercantum dalam penilaian kinerja harus sama dengan apa yang terdapat dalam *mission statement*.

2.4.6 Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut (Allen dalam Wibowo 2016: 193) menunjukkan manfaat penilaian kinerja, antara lain adalah:

- a. Penilaian kinerja yang dilakukan dengan berhati-hati dapat membantu memperbaiki kinerja pekerja sepanjang tahun.
- b. Proses penilaian yang efektif merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia yang dapat membantu organisasi berhasil.
- c. Merupakan komponen kunci dari strategi kompetitif.

2.5 Penelitian Sebelumnya

Ada beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan motivasi, kedisiplinan, kompensasi, dan Kinerja. Adapun penelitian tersebut sebagai berikut:

Tabel 1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Penelitian	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Metode Analisa	Hasil Penelitian
1.	Trifena Setiawaty,dkk Sumber: Jurnal ilmu Manajemen Vol 8 no. 1 Tahun 2020 ISSN: 2355-1488	Pengaruh Motivasi dan Kompensasi terhadap kinerja Karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia	bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan	Metode Analisis data menggunakan regresi linier berganda dengan uji hipotesis koefisien determinasi, uji simultan dan uji parsial	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2.	Sami Firwish Sumber : Jurnal rekaman Volume 4, Nomor 2 Tahun 2020 ISSN: 2620-9500	Pengaruh Motivasi , Disiplin Dan Kompensasi Terhadapkinerja Karyawan Di Pt. Graha Dwi Perkasa	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat variabel.	Teknik analisis yang penulis gunakan adalah regresi linier berganda dan dukungan software SPSS versi 21	Hasil dari Uji t menunjukkan nilai t-hitung ketiga variabel lebih tinggi dari nilai t tabel. Jadi bisa disimpulkan hasil analisis variabel motivasi,

					disiplin, dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Graha Dwi
3.	Rukhayati Sumber : Jurnal sinar manajemen Vol 5 No 2 Tahun 2018 ISSN 2598-398	Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Puskesmas Talise	Untuk mengetahui dan menganalisis variabel motivasi dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas Talise.	menggunakan analisis model regresi berganda	Hasil perhitungan yang diperoleh dengan menggunakan analisis model Dari hasil perhitungan yang diperoleh dengan menggunakan analisis model regresi berganda, diperoleh F-hitung sebesar 15,090 dengan tingkat probabilitas 0,000 (signifikan), dengan nilai probabilitas jauh lebih kecil dari 0,05, hal ini

					menunjukkan bahwa motivasi (X1) dan variabel disiplin kerja (X2) secara bersama-sama (simultan) berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai (Y) pada Puskesmas
4.	Ni Made Tina, dkk Sumber :E-Jurnal Manajemen universitas udayana 2 (5), 254973, 2013	Pengaruh Motivasi, Kompensasi, Serta Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Kerja Karyawan Hotel The Niche Bali	Untuk mengetahui pengaruh motivasi, kompensasi, serta lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan hotel the niche Bali	Analisis data yang digunakan dalam pengujian instrumen data adalah analisis linier berganda	Hasil studi ini menunjukkan bahwa variabel variabel kompensasi merupakan variabel yang mempunyai pengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan dengan nilai standardized coefficient beta absolut tertinggi.

2.6 Kerangka Berpikir

1. Motifasi Berpengaruh Terhadap Kinerja

Menurut (Hasibuan *dalam* Sutrisno, 2016:110) Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Jadi , motivasi bisa diartikan menjadi kondisi yang mendorong atau membuat seseorang dengan sadar melakukan sesuatu hal untuk mencapai tujuan. Motivasi bisa berasal dari diri seorang maupun luar diri. Jika satu orang memiliki sifat yang ingin bekerja , belajar sudah pasti memiliki motivasi yang tinggi. Tidak hanya dari sifat lingkungan kerja seperti pimpinan atau teman kerja yang memiliki motivasi tinggi juga dapat mempengaruhi karyawan yang lain.

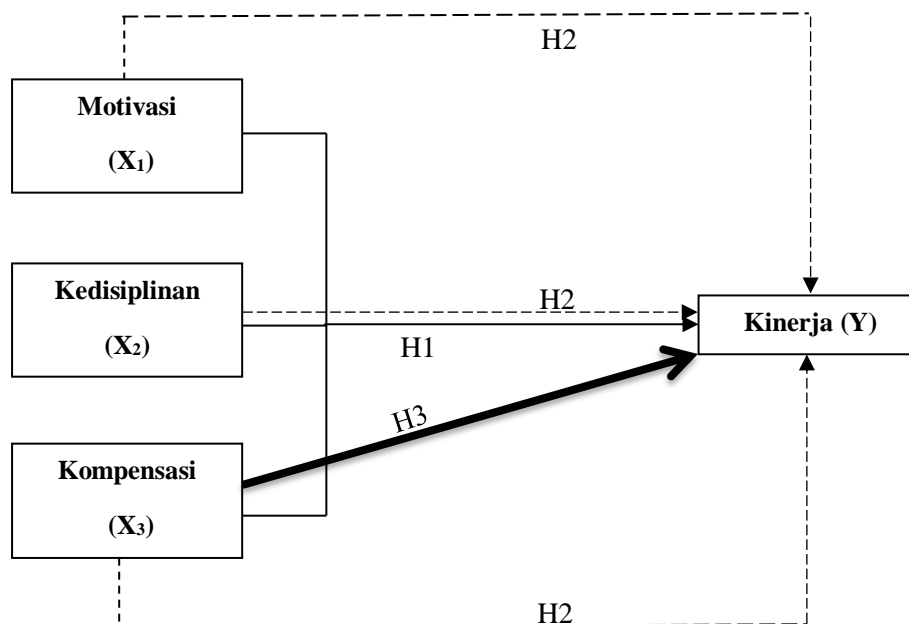
2. Kedisiplinan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Singodimedjo dalam Sutrisno (2016: 86) “mengatakan disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya.” Jadi disiplin itu bisa kita artikan sifat seseorang dengan sukarela mengikuti dan tidak melanggar peraturan yang diterapkan pada sebuah perusahaan. Jika seseorang yang dinyatakan disiplin , maka orang tersebut sudah pasti kerjanya rapi dan semua pekerjaan akan tuntas dengan baik. Begitu pula dengan sistem waktunya akan dengan tepat waktu masuk kerja. Disiplin sangat penting untuk sebuah

perusahaan , jika karyawan bisa disiplin maka manajemen perusahaan tersebut akan sangat bagus.

3. Kompensasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Hasibuan (2016: 118) kompensasi segala bentuk pendapatan yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan baik dalam bentuk uang, barang langsung atau tidak langsung. Kompensasi diartikan dengan balas jasa yang diberikan sebuah manajemen untuk seorang karyawan yang di ukur dari beban kerjanya. Kompensasi dapat berubah gaji , upah , bonus , insentif dan lain lain. Kompensasi yang sesuai sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Bisa kita terapkan ke realita , kita sebagai karyawan akan malas atau kerja seadanya jika gaji kurang.



Gambar 1
Kerangka Berpikir

Keterangan:

- Pengaruh Secara Simultan
- - - - -→ Pengaruh Secara Parsial
- Pengaruh Dominan

2.1 Hipotesis

- H₁: Terdapat pengaruh antara motivasi, kedisiplinan, dan kompensasi secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Perumda Air Minum Bayuangga (PDAM) Kota Probolinggo.
- H₂: Terdapat pengaruh antara motivasi, kedisiplinan, dan kompensasi secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Probolinggo.
- H₃: Terdapat kompensasi berpengaruh dominan terhadap kinerja pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Probolinggo. (Febriana dan Indrawati, 2012 : 549)

