

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Motivasi

2.1.1.1 Pengertian Motivasi

Pada hakikatnya seseorang memerlukan dorongan baik dalam dirinya atau dari luar dirinya untuk melakukan sesuatu agar dapat memenuhi kebutuhannya. Dorongan tersebut dinamakan motivasi. Motivasi berasal dari kata Latin (*movere*) berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi dalam manajemen hanya ditujukan pada SDM umumnya dan bawahan khususnya (Hasibuan, 2019:141). Motivasi adalah suatu dorongan kebutuhan dalam diri karyawan yang perlu dipenuhi agar karyawan tersebut dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya serta mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Mangkunegara, 2019:93).

Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan (Hasibuan, 2019:141). Motivasi merupakan penggerak dari dalam individu untuk melakukan aktivitas tertentu dalam mencapai tujuan (Busro, 2018:51). Melalui pemberian motivasi yang tepat, karyawan akan terdorong untuk bertindak atau berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya. Karyawan memiliki keyakinan bahwa dengan keberhasilan perusahaan mencapai tujuan dan berbagai sasaraannya, maka kepentingan pribadi karyawan akan terpelihara pula.

Motivasi adalah suatu proses psikologis yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada pencapaian tujuan (*goal-directed behavior*) (Wibowo, 2019:392). Motivasi merupakan suatu hal yang kompleks, akan menyebabkan terjadinya suatu perubahan energi yang ada dalam diri karyawan, sehingga akan berdampak pada persoalan gejala kejiwaan,

perasaan, atau emosinya, kemudian bertindak atau melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan.

Robbins mendefinisikan motivasi merupakan kemauan untuk menggunakan usaha tingkat tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan usaha untuk memenuhi beberapa kebutuhan individu. Motivasi kerja meliputi upaya (*effort*), tujuan organisasi (*organizational goals*), dan kebutuhan (*needs*). Unsur upaya merupakan ukuran intensitas. Upaya yang diarahkan tersebut haruslah konsisten dengan tujuan organisasi. Unsur kebutuhan adalah keadaan internal yang menyebabkan hasil-hasil tertentu tampak menarik (Busro, 2018:50).

Newstrom mengemukakan motivasi adalah hasil dari kumpulan kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan pekerja memilih jalan bertindak yang sesuai dan menggunakan perilaku tertentu (Wibowo, 2019:110). Setiap aktivitas kerja dalam perusahaan yang dilakukan karyawan pasti memiliki faktor yang mendorong aktivitas kerja tersebut.

Motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak (Mathis dan Jackson, 2017:114). Orang biasanya bertindak karena suatu alasan untuk mencapai tujuan tertentu. Jadi, motivasi adalah sebuah dorongan yang diatur oleh sebuah tujuan dan jarang muncul dalam kekosongan. Kata kebutuhan, keinginan, hasrat, dan dorongan, semuanya serupa dengan motif yang merupakan asal dari kata motivasi.

Motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang memengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu (Rivai dan Sagala, 2019:455). Sikap (*attitude*) dan nilai (*value*) merupakan suatu yang *invisible* memberikan kekuatan, mendorong seorang individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Dorongan tersebut terdiri dari dua komponen, yaitu arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan), dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja). Motivasi kerja meliputi perasaan unik, pikiran dan pengalaman masa lalu yang merupakan bagian dari hubungan internal dan

eksternal perusahaan. Selain itu, motivasi dapat diartikan sebagai dorongan individu untuk melakukan tindakan karena ingin melakukan, jika individu termotivasi, maka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan suatu tindakan karena akan dapat memuaskan keinginannya.

Beberapa pendapat ahli di atas dapat disimpulkan motivasi kerja merupakan faktor pendorong yang dapat menciptakan semangat dan gairah kerja karyawan untuk mencapai tujuan individu maupun perusahaan. Melalui pemberian motivasi yang tepat, karyawan akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam bekerja, karyawan menyakini dengan keberhasilan perusahaan mencapai tujuan maka kepentingan pribadinya akan terpelihara dan terpenuhi. Karyawan yang termotivasi akan melakukan usaha lebih besar daripada yang tidak termotivasi. Setiap perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan cakap dan terampil, tetapi yang terpenting mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja (kinerja) yang maksimal. Kemampuan dan kecakapan karyawan tidak ada artinya bagi perusahaan jika tidak mau bekerja dengan giat.

2.1.1.2 Teori Motivasi

Dalam memahami motivasi kerja karyawan, ada beberapa pendekatan atau teori motivasi yang dapat digunakan dan telah dikembangkan oleh ahli. Pada umumnya pendekatan motivasi yang dikemukakan ahli dapat diklasifikasikan menjadi tiga model motivasi (Hasibuan, 2019:148) sebagai berikut:

1. Model tradisional, yaitu untuk memotivasi bawahan agar semangat dan gairah kerjanya meningkat perlu diterapkan sistem insentif, yaitu memberikan insentif (uang atau barang) kepada karyawan yang berprestasi tinggi. Semakin banyak produksinya maka akan semakin besar balas jasanya. Jadi, motivasi bawahan hanya untuk mendapatkan insentif (uang/barang).
2. Model hubungan manusia, yaitu untuk memotivasi bawahan agar semangat dan gairah kerjanya meningkat adalah dengan mengakui

kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna/penting. Sebagai akibatnya karyawan mendapatkan beberapa kebebasan membuat keputusan dan kreativitas dalam tugas pekerjaan. Dengan memperhatikan kebutuhan materiil dan non-materiil, maka motivasi kerja akan meningkat. Jadi, motivasi karyawan adalah untuk mendapatkan materiil dan non-materiil.

3. Model SDM, yaitu karyawan dimotivasi oleh faktor, bukan hanya uang/barang, keinginan akan kepuasan, tetapi juga kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti. Karyawan cenderung memperoleh kepuasan dari prestasi baik. Motivasi moral atau gairah kerja karyawan akan meningkat apabila karyawan diberikan kepercayaan dan kesempatan untuk membuktikan kemampuannya.

Para Ahli mengemukakan teori tentang motivasi dari sudut pandang yang berbeda-beda. Secara umum teori motivasi dapat diklasifikasikan kedalam tiga kelompok (Mangkunegara, 2019:63) sebagai berikut:

1. Teori motivasi dengan pendekatan isi (*content theory*), yaitu menekankan pada faktor apa yang membuat karyawan melakukan suatu tindakan atau kegiatan.
2. Teori motivasi dengan pendekatan proses (*process theory*), yaitu tidak hanya menekankan pada faktor yang membuat karyawan melakukan suatu tindakan, tetapi teori ini juga menekankan pada proses bagaimana karyawan termotivasi.
3. Teori motivasi dengan pendekatan penguat (*reiforcement theory*), yaitu lebih menekankan pada faktor-faktor apa yang dapat meningkatkan suatu tindakan dilakukan atau yang dapat mengurangi suatu tindakan dilakukan.

Ivancevich dkk membagi teori motivasi menurut konsep dasarnya menjadi dua (Busro, 2018:55) sebagai berikut:

1. Teori motivasi berdasarkan kontennya (*content theory*) meliputi:
 - (a) teori hierarki kebutuhan dari Maslow, (b) teori *three level*

hierarchy (ERG) dari Alderfer, (c) teori dua faktor dari Herzberg, dan (d) teori motivasi berprestasi dari McClelland.

2. Teori motivasi berdasarkan prosesnya (*process theory*) meliputi:
 - (a) teori harapan (*expectancy theory*) dari Vroom, (b) teori keadilan (*equity theory*) dari Adam, dan (c) teori penentuan tujuan (*goal-setting theory*) Locke.

Salah satu teori motivasi isi (*content theory*) yang erat kaitannya prestasi atau kinerja karyawan adalah teori motivasi prestasi dari McClelland (*McClelland Achievement Motivation Theory*). McClelland mengemukakan bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi tersebut dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Hal-hal yang memotivasi seseorang untuk melakukan suatu tindakan (bekerja) (Hasibuan, 2019:162) adalah:

1. Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement = nAch*) yaitu daya penggerak yang memotivasi semangat dan gairah kerja seseorang. Karena itu, *nAch* mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengerahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal. Karyawan akan antusias untuk berprestasi tinggi, asalkan kemungkinan untuk itu diberikan kesempatan. Seseorang menyadari bahwa hanya dengan mencapai prestasi kerja tinggi akan memperoleh pendapatan besar. Dengan pendapatan besar akhirnya memiliki serta memenuhi kebutuhan-kebutuhannya.
2. Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation = nAf*) yaitu daya tarik penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang. Seseorang karena kebutuhan *nAf* akan memotivasi dan mengembangkan dirinya serta memanfaatkan semua energinya untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.
3. Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power = nPow*) yaitu daya penggerak yang memotivasi semangat karyawan. *nPow* akan

merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan serta mengerahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik. Ego manusia ingin lebih berkuasa dari manusia lainnya akan menimbulkan persaingan. Persaingan ditumbuhkan secara sehat oleh manajer dalam memotivasi bawahan, supaya mereka termotivasi untuk bekerja giat.

2.1.1.3 Faktor yang Memengaruhi Motivasi

Motivasi adalah dorongan kehendak yang menyebabkan seorang karyawan melakukan tindakan kerja untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi berkaitan dengan memberikan semangat kerja kepada karyawan, dimaksudkan untuk pemberian daya perangsang agar karyawan bekerja dengan segala daya dan upaya mencapai tujuan perusahaan. Dalam membangun motivasi, ada banyak faktor yang memengaruhinya. American Encyclopedia mengemukakan motivasi adalah kecenderungan (sifat yang merupakan pokok pertentangan) dalam diri seseorang yang membangkitkan topangan dan mengarahkan tindak-tanduknya. Motivasi meliputi faktor kebutuhan biologis, emosional yang hanya dapat diduga dari pengamatan tingkah laku manusia (Hasibuan, 2019:143). Pendapat tersebut memberikan suatu pemahaman bahwa motivasi kerja terkait dengan dorongan dalam diri yang mengarahkan kepada tingkah laku karyawan terdiri dua faktor yaitu:

1. Faktor kebutuhan biologis. Dalam diri seseorang selalu timbul dorongan dan keinginan untuk dapat memenuhi kebutuhan biologis (hidup) seperti sandang, pangan, perumahan, istirahat, interaksi sosial, dan lain-lain. Dalam memenuhi kebutuhan hidup, seseorang harus berusaha dan bekerja. Karyawan bekerja untuk memperoleh imbalan (finansial/nonfinansial) agar mampu memenuhi kebutuhan hidup. Jika karyawan merasa kebutuhan hidupnya dapat dipenuhi perusahaan, mereka akan merasa nyaman dan betah dalam bekerja, berusaha bekerja lebih baik agar memperoleh imbalan yang lebih tinggi.

2. Faktor emosional. Dalam berinteraksi, faktor emosional dapat memengaruhi motivasi kerja karyawan dalam bekerja seperti perasaan suka atau tidak suka, senang atau tidak senang terhadap pekerjaan, rekan kerja maupun pimpinan. Lingkungan kerja menyenangkan, hubungan kerja harmonis, dan perhatian pimpinan akan membuat karyawan merasa menjadi bagian dari perusahaan, sehingga berusaha memberikan kontribusi lebih besar kepada perusahaan, berupa kinerja tinggi. Faktor emosional yang kurang baik seperti terjadi konflik diantara karyawan cenderung membuat motivasi kerja karyawan menurun, karena merasa tidak nyaman dalam bekerja.

Motivasi kerja sebagai proses psikologis dalam diri seorang karyawan akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja dibedakan menjadi dua faktor (Sutrisno, 2019:116) sebagai berikut:

1. Faktor internal. Faktor internal yang memengaruhi pemberian motivasi kerja adalah:
 - a. Keinginan untuk dapat hidup. Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram, dan lain sebagainya. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk: (a) memperoleh kompensasi memadai, (b) pekerjaan tetap meski penghasilan yang diterima tidak begitu memadai, dan (c) kondisi kerja aman dan nyaman.
 - b. Keinginan untuk dapat memiliki. Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak dialami dalam kehidupan sehari-hari, bahwa keinginan keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja.

- c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan. Seseorang mau bekerja karena adanya keinginan untuk diakui, dihormati orang lain. Untuk memperoleh status sosial lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uang, agar memperoleh uang harus bekerja keras.
 - d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan. Keinginan untuk memperoleh pengakuan meliputi: (a) adanya penghargaan terhadap prestasi, (b) adanya hubungan kerja harmonis dan kompak, (c) pimpinan adil dan bijaksana, dan (d) perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.
 - e. Keinginan untuk berkuasa. Keinginan berkuasa mendorong seseorang untuk bekerja. Kadar kemampuan kerja itu berbeda-beda untuk setiap orang, tetapi pada dasarnya ada hal-hal umum yang harus dipenuhi untuk terdapatnya kepuasan kerja bagi karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila dalam pekerjaan terdapat: (a) hak otonomi, (b) variasi dalam melakukan pekerjaan, (c) kesempatan memberikan sumbangan pemikiran, dan (d) kesempatan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaannya.
2. Faktor eksternal. Faktor eksternal tidak kalah peranannya dalam motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor eksternal itu adalah:
- a. Kondisi lingkungan kerja. Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat memengaruhi pelaksanaan kerja. Oleh karena itu, pemimpin harus mempunyai kreativitas tinggi dapat menciptakan lingkungan kerja menyenangkan bagi karyawan.
 - b. Kompensasi yang memadai. Kompensasi adalah sumber penghasilan utama bagi karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Pemberian kompensasi memadai adalah alat motivasi paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.

- c. Supervisi yang baik. Fungsi supervisi dalam pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan.
- d. Adanya jaminan pekerjaan. Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan semua apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa adanya jaminan karier jelas dalam melakukan pekerjaan.
- e. Status dan tanggung jawab. Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Dengan menduduki jabatan, orang merasa dirinya dipercaya, diberi tanggung jawab, dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan-kegiatan.
- f. Peraturan yang flexibel. Setiap perusahaan sudah ditetapkan peraturan yang harus oleh seluruh karyawan. Biasanya peraturan bersifat melindungi dan dapat memberikan motivasi karyawan untuk bekerja lebih baik.

2.1.1.4 Indikator Motivasi

Dalam pengukuran motivasi kerja karyawan terdapat banyak dimensi dan indikator yang bisa digunakan. Siagian mengemukakan indikator motivasi kerja karyawan terdiri dari 8 yaitu: (1) daya pendorong, (2) kemauan, (3) kerelaan, (4) membentuk keahlian, (5) membentuk keterampilan, (6) tanggung jawab, (7) kewajiban, dan (8) tujuan (Dewi dan Trihudiyatmanto, 2020:115). Berdasarkan teori hierarki kebutuhan dari Maslow, ada lima tingkatan hierarki kebutuhan yang bisa dijadikan sebagai indikator motivasi yaitu: (1) kebutuhan fisiologis (*physiological*), (2) kebutuhan rasa aman (*safety*), (3) kebutuhan hubungan sosial (*affiliation*), (4) kebutuhan pengakuan (*esteem*), dan (5) kebutuhan aktualisasi diri (*Self actualization*) (Hustia, 2020:84).

Afandi mengemukakan beberapa indikator dari motivasi yaitu: (1) balas jasa, (2) kondisi kerja, (3) fasilitas kerja, (4) prestasi kerja, (5) pengakuan dari atasan, dan (6) pekerjaan itu sendiri (Nurjaya, 2021:68). Menurut teori motivasi prestasi dari McClelland, indikator motivasi kerja karyawan ada 8 yaitu: (1) menyukai tantangan dalam pekerjaan, (2) tanggung jawab, (3) prestasi kerja, (4) mencari posisi dalam kelompok, (5) mencari kesempatan untuk memperluas kekuasaan, (6) penghargaan, (7) memiliki hubungan baik dengan organisasi, dan (8) memiliki kerja sama yang baik (Muna, 2022:1122).

Berdasarkan beberapa literatur tentang indikator motivasi kerja tersebut, maka pengukuran motivasi kerja karyawan dalam penelitian ini mengacu teori motivasi prestasi dari McClelland mengemukakan hal-hal yang memotivasi seseorang untuk melakukan suatu tindakan (bekerja) adalah: (1) kebutuhan akan prestasi (*need for achievement = nAch*), (2) kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation = nAf*), dan (3) kebutuhan akan kekuasaan (*need for power = nPow*) (Hasibuan, 2019:162). Selanjutnya, ketiga dimensi motivasi kerja tersebut dikembangkan ke dalam beberapa indikator sebagai berikut:

1. Kebutuhan akan prestasi (*nAch*), indikatornya: (a) tantangan kerja, (b) tanggung jawab, dan (c) prestasi kerja.
2. Kebutuhan akan afiliasi (*nAf*), indikatornya: (a) hubungan dengan perusahaan, (b) hubungan dengan rekan kerja, dan (c) hubungan dengan atasan.
3. Kebutuhan akan kekuasaan (*nPow*), indikatornya: (a) posisi dalam kelompok, (c) kesempatan berkembang, dan (c) penghargaan.

2.1.2 Kedisiplinan

2.1.2.1 Pengertian Kedisiplinan

Kedisiplinan karyawan dalam manajemen SDM berangkat dari pandangan bahwa tidak ada karyawan yang sempurna atau luput dari kekhilafan dan tindak kesalahan. Oleh karena itu, setiap perusahaan perlu

memiliki berbagai ketentuan yang harus ditaati oleh anggotanya (karyawan) dan standar yang harus dipenuhi. Kedisiplinan merupakan pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi (Mangkunegara, 2019:129). Kadang perilaku karyawan dalam perusahaan menjadi sangat mengganggu sehingga berdampak pada kinerja yang menurun. Oleh karena itu, kedisiplinan sangat diperlukan dalam kondisi seperti itu. Penerapan kedisiplinan sebagai pelaksanaan manajemen dimaksudkan untuk menjamin bahwa segala peraturan dan ketentuan serta norma-norma yang berlaku dalam perusahaan dapat ditaati dan dilaksanakan oleh karyawan.

Disiplin adalah bentuk pelatihan yang menegakkan peraturan perusahaan (Mathis dan Jackson, 2017:314). Kedisiplinan adalah fungsi operatif manajemen SDM terpenting karena semakin baik kedisiplinan karyawan, semakin tinggi kinerjanya. Kedisiplinan tinggi mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong semangat dan gairah kerja karyawan serta terwujudnya tujuan perusahaan.

Discipline is a procedure that corrects or punishes a subordinate because a rule or procedure has been violated. Disiplin kerja dapat diartikan suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankan dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya, apabila anggota organisasi yang bersangkutan melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya (Dessler: 2018:12).

Disiplin kerja merupakan suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai upaya meningkatkan kesadaran dan kesediaan seorang karyawan mentaati semua peraturan dan norma sosial yang berlaku (Rivai dan Sagala, 2019:435). Penerapan disiplin sebagai sarana atau alat yang digunakan manajer untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan karyawan dalam mentaati semua peraturan dan norma-norma

yang berlaku sehingga mengubah perilakunya menjadi perilaku positif sesuai dengan keinginan manajer. Disiplin karyawan memerlukan alat komunikasi, terutama pada peringatan bersifat spesifik terhadap karyawan yang tidak mau berubah sifat dan perilakunya. Terwujudnya disiplin tinggi terlihat dari perilaku karyawan yang secara sukarela, kosekuen, dan konsisten mau mentaati segala peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku dalam organisasi, serta sadar akan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya.

Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggungjawabnya. Kesediaan merupakan suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan organisasi, baik yang tertulis maupun tidak tertulis (Hasibuan, 2019:193).

Beberapa pendapat ahli di atas dapat disimpulkan kedisiplinan kerja adalah kesadaran dan kesediaan seorang karyawan untuk mentaati semua peraturan dan norma sosial yang berlaku dalam perusahaan. Kedisiplinan kerja mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Kedisiplinan tinggi akan terlihat dari perilaku karyawan yang secara sukarela, kosekuen, serta konsisten bersedia mentaati semua peraturan, baik yang tertulis maupun tidak tertulis dan norma sosial yang berlaku dalam perusahaan, serta sadar akan tanggung jawab pekerjaannya. Terwujudnya kedisiplinan tinggi akan memaksimalkan pencapaian target pekerjaan atau tujuan perusahaan.

2.1.2.2 Jenis Kedisiplinan

Jenis-jenis atau bentuk kedisiplinan dapat dijelaskan berdasarkan berbagai perspektif yang menyangkut kedisiplinan karyawan. Secara umum kedisiplinan karyawan dapat dibedakan menjadi 2 bentuk (Mangkunegara, 2019:129) sebagai berikut:

1. Disiplin preventif adalah upaya untuk menggerakkan karyawan mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan para karyawan berdisiplin diri. Dengan cara preventif, karyawan dapat memelihara dirinya terhadap ketentuan dan peraturan-peraturan organisasi. Disiplin preventif adalah suatu sistem yang berhubungan dengan kebutuhan kerja untuk semua bagian sistem yang ada dalam sebuah organisasi. Keberhasilan penerapan pendisiplinan preventif terletak pada disiplin pribadi para anggota perusahaan (karyawan). Akan tetapi, agar kedisiplinan pribadi semakin kokoh, paling sedikit terdapat tiga hal yang perlu diperhatikan, yaitu:
 - a. Karyawan perlu didorong agar mempunyai rasa memiliki perusahaan karena secara logika seseorang tidak akan merusak sesuatu yang menjadi miliknya.
 - b. Karyawan perlu diberikan penjelasan tentang berbagai ketentuan yang wajib ditaati dan standar yang harus dipenuhi. Penjelasan dimaksud seyogianya disertai informasi lengkap mengenai latar belakang berbagai ketentuan yang bersifat normatif tersebut.
 - c. Karyawan didorong menentukan sendiri cara-cara pendisiplinan diri dalam kerangka ketentuan yang berlaku umum bagi seluruh anggota perusahaan.
2. Disiplin korektif adalah upaya menggerakkan karyawan dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan. Karyawan yang indisciplinier perlu diberi sanksi hukuman dengan tujuan untuk memelihara dan menegakkan aturan perusahaan yang berlaku, memperbaiki dan memberikan pelajaran kepada karyawan yang bertindak indisciplinier. Disiplin korektif memerlukan perhatian proses yang seharusnya, dalam artian prosedur harus menunjukkan bahwa karyawan benar-benar terlibat

dalam tindakan korektif. Keperluan proses seharusnya yang dimaksudkan sebagai berikut:

- a. Suatu prasangka yang tidak bersalah sampai pembuktian karyawan.
- b. Hak untuk didengar dalam beberapa kasus terwakilkan oleh karyawan lain.
- c. Disiplin dipertimbangkan dalam kaitannya dengan keterlibatan pelanggaran.

Kedisiplinan karyawan dalam perusahaan dapat dibedakan menjadi dua tipe (Rivai dan Sagala, 2019:445) sebagai berikut:

1. Disiplin retributif yaitu pengambil keputusan (manajer) mendisiplinkan dengan suatu cara yang proporsional terhadap sasarannya. Dengan tidak melakukan hal seperti itu maka dianggap tidak adil oleh orang-orang yang bertindak secara tidak tepat. Tujuan dalam pendisiplinan retributif adalah menghukum pihak yang melanggar peraturan perusahaan.
2. Disiplin korektif yaitu pelanggaran aturan harus diperlakukan sebagai masalah yang dikoreksi daripada pelanggaran yang mesti dihukum. Hukuman akan lunak sebatas pelanggar menunjukkan kemauan untuk mengubah perilakunya. Tujuan akhir dari pendisiplinan korektif adalah membantu tenaga kerja untuk mengoreksi perilaku yang tidak bisa diterima manajemen sehingga dia dapat terus dikaryakan.

Dalam penegakan kedisiplinan karyawan, sasaran pendisiplinan hendaknya bersifat positif, mendidik, dan mengoreksi, bukan suatu tindakan negatif dengan menjatuhkan sanksi hukuman kepada karyawan yang bertindak indisiplinier. Hal ini dikarenakan pendekatan negatif yang bersifat menghukum biasanya memiliki pengaruh kurang baik terhadap perilaku karyawan, misalnya hubungan emosional yang terganggu, tingkat ketidakhadiran (absensi) meningkat, dan lain sebagainya.

2.1.2.3 Faktor yang Memengaruhi Kedisiplinan

Terwujudnya kedisiplinan tidak datang dengan sendirinya, karena terdapat banyak faktor yang terlibat dan memengaruhinya. Agar terwujud kedisiplinan tinggi, karyawan harus diberikan balas jasa secara layak, dibina dan dibimbing, didorong dan diberikan pengarahan dengan baik, dan lain sebagainya. Beberapa faktor yang mengarah pada praktik kedisiplinan efektif (Mathis dan Jackson, 2017:317) sebagai berikut:

1. Pelatihan untuk supervisor, yaitu kapan dan bagaimana disiplin digunakan adalah hal yang kritical. Melatih supervisor tentang keadilan prosedural sebagai dasar pendisiplinan menyebabkan karyawan atau pihak lain melihat disiplin sebagai tindakan yang lebih adil dibandingkan dengan disiplin yang dilakukan oleh supervisor tidak terlatih. Merupakan hal penting untuk memberi pelatihan keterampilan konseling dan komunikasi karena akan digunakan saat berurusan dengan masalah kinerja karyawan.
2. Konsistensi dari tindakan pendisiplinan, yaitu manajer mengadministrasikan disiplin harus mempertimbangkan efek dari tindakan disiplin. Disiplin yang konsisten membantu dalam menetapkan batasan dan menginformasikan mengenai apa yang boleh dan tidak boleh dikerjakan. Disiplin inkonsisten akan menimbulkan kebingungan dan ketidakpastian.
3. Dokumentasi, yaitu disiplin yang efektif mengharuskan adanya penyimpanan data tertulis yang akurat dan pemberitahuan tertulis kepada karyawan. Tidak adanya pemberitahuan tertulis digunakan untuk mendukung argumentasi karyawan bahwa dia tidak tahu apa-apa.
4. Tindakan disiplin yang segera, yaitu disiplin efektif harus langsung. Makin lama waktu terentang antara pelanggaran dan tindakan disiplin, maka akan makin kurang efektifitas tindakan disiplin tersebut.

5. Disiplin impersonal, yaitu disiplin efektif harus ditangani secara impersonal. Manajer memang tidak dapat membuat tindakan disiplin menjadi pengalaman menyenangkan, tetapi mereka dapat meminimalkan efek tindakan disiplin yang tidak menyenangkan dengan menyampaikannya secara impersonal dan memfokuskan pada perilakunya, bukan kepada orangnya.

Beberapa faktor yang memengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan dalam sebuah perusahaan (Hasibuan, 2019:194) antara lain:

1. Tujuan dan kemampuan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan kerja karyawan agar karyawan bekerja dengan sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya. Jika pekerjaan di luar kemampuan kerjanya atau jauh dibawah kemampuan kerjanya maka kesungguhan dan kedisiplinan karyawan rendah.
2. Teladan pimpinan. Pimpinan harus memberikan contoh baik, berdisiplin baik, jujur, adil, dan sesuai dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan akan ikut baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang disiplin), maka bawahan juga akan kurang disiplin. Pimpinan jangan mengharapkan disiplin bawahannya baik apabila dia sendiri kurang disiplin. Pimpinan harus menyadari perilakunya akan dicontoh bawahan.
3. Balas jasa. Balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan pada perusahaan. Jika kecintaan karyawan semakin tinggi terhadap pekerjaan, kedisiplinan akan semakin baik. Untuk mewujudkan kedisiplinan karyawan yang baik perusahaan harus memberikan balas jasa relatif besar. Kedisiplinan karyawan tidak mungkin baik bila balas jasa yang diterima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Artinya, semakin besar

balas jasa akan semakin baik kedisiplinan karyawan. Karyawan sulit untuk berdisiplin baik selama kebutuhan primernya tidak terpenuhi dengan baik.

4. Keadilan. Keadilan ikut mendorong kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijakan dalam pemberian balas jasa atau hukuman akan tercipta kedisiplinan tinggi. Manajer yang baik dalam memimpin akan selalu berusaha bersikap adil terhadap semua karyawan.
5. Waskat (pengawasan melekat). Waskat merupakan suatu tindakan nyata paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan dalam perusahaan. Melalui waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengatasi perilaku, moral, sikap, dan gairah kerja serta prestasi kerja para bawahannya.
6. Sanksi hukuman. Sanksi hukuman juga berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Melalui sanksi hukuman yang semakin berat, maka karyawan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan. Berat atau ringan sanksi hukuman yang diterapkan ikut memengaruhi baik buruknya kedisiplinan karyawan.
7. Ketegasan. Ketegasan tindakan pimpinan akan memengaruhi kedisiplinan karyawan dalam perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas bertindak untuk memberikan sanksi sesuai yang ditetapkan perusahaan. Dengan demikian, maka pimpinan akan dapat memelihara kedisiplinan karyawan.
8. Hubungan kemanusiaan. Hubungan kemanusiaan yang harmonis antar sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan tinggi dalam perusahaan. Manajer harus berusaha menciptakan hubungan kemanusiaan yang serasi dan baik diantara semua karyawan.

Kedisiplinan karyawan akan tercipta bila hubungan kemanusiaan dalam perusahaan tersebut harmonis (baik).

2.1.2.4 Indikator Kedisiplinan

Aspek-aspek kedisiplinan terdiri dari beberapa macam, ada beberapa aspek yang mempunyai hubungan dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan. Dalam pengukuran kedisiplinan karyawan terdapat banyak dimensi dan indikator yang bisa digunakan. Dalam upaya mengetahui lebih jelas tentang kedisiplinan perlu dipahami indikator-indikator yang memengaruhi kedisiplinan karyawan dalam suatu perusahaan meliputi: (1) tujuan dan kemampuan, (1) teladan pimpinan, (3) balas jasa, (4) keadilan, (5) waskat, (6) sanksi hukuman, (7) ketegasan, dan (8) hubungan kemanusiaan (Hartono dan Siagian, 2020:222).

Singodimejo mengemukakan ada beberapa indikator yang memengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan dalam perusahaan yaitu: (1) taat terhadap aturan waktu, (2) taat terhadap peraturan perusahaan, (3) taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan, dan (4) taat terhadap peraturan lainnya (Arisanti, Santoso dan Wahyuni, 2019:105). Indikator disiplin kerja karyawan meliputi: mematuhi peraturan perusahaan, penggunaan waktu secara efektif, tanggung jawab dalam pekerjaan dan tugas (Hustia, 2020:85).

Siswanto mengemukakan indikator disiplin kerja ada 10 yaitu: (1) absensi, (2) tepat waktu, (3) ketelitian, (4) perhitungan, (5) menaati aturan dan pedoman, (6) tanggung jawab, (7) kepatuhan, (8) kelancaran, (9) suasana harmonis, (10) saling menghargai (Muna, 2022:1122). Menurut Sinambela, dimensi dan indikator dalam kedisiplinan yaitu: (1) frekuensi kehadiran, indikatornya: kehadiran kerja tepat waktu, dan absensi, (2) tingkat kewaspadaan, indikatornya: ketelitian dan perhitungan, (3) ketaatan pada standar kerja, indikatornya: menaati peraturan atau pedoman kerja dan tanggung jawab, (4) ketaatan pada peraturan kerja, indikatornya:

kepatuhan dan kelancaran, serta (5) Etika kerja, indikatornya: suasana harmonis dan saling menghargai (Nurjaya, 2021:65).

Kedisiplinan karyawan erat kaitannya dengan sikap karyawan mengandung banyak aspek atau komponen yang terlibat di dalamnya. Kedisiplinan memiliki beberapa komponen (Rivai dan Sagala, 2019:444) sebagai berikut:

1. Kehadiran. Hal ini menjadi indikator mendasar untuk mengukur kedisiplinan, dan biasanya karyawan yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja.
2. Ketaatan pada peraturan kerja. Karyawan yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan.
3. Ketaatan pada standar kerja. Hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya.
4. Tingkat kewaspadaan tinggi. Karyawan memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja, serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien.
5. Bekerja etis. Beberapa karyawan mungkin melakukan tindakan tidak sopan ke pelanggan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. Hal ini merupakan salah satu bentuk tindakan indisipliner, sehingga bekerja etis sebagai salah satu wujud dari disiplin kerja karyawan.

Berdasarkan beberapa literatur tentang indikator kedisiplinan karyawan tersebut, maka pengukuran kedisiplinan karyawan dalam penelitian ini mengacu pendapat Rivai dan Sagala (2019:444) tentang lima komponen kedisiplinan yaitu: (1) kehadiran, (2) ketaatan pada peraturan kerja, (3) ketaatan pada standar kerja, (4) tingkat kewaspadaan, dan (5) bekerja etis. Selanjutnya, kelima dimensi kedisiplinan tersebut dikembangkan ke dalam beberapa indikator sebagai berikut:

1. Kehadiran, indikatornya: (a) masuk kerja tepat waktu, (b) tidak mangkir kerja.
2. Ketaatan pada peraturan kerja, indikatornya: (a) bekerja sesuai prosedur kerja, dan (b) memanfaatkan waktu kerja.
3. Ketaatan pada standar kerja, indikatornya: (a) tanggung jawab pada pekerjaan, dan (b) menjalankan arahan atasan.
4. Tingkat kewaspadaan, indikatornya: (a) bekerja dengan hati-hati dan teliti, dan (b) menggunakan dan merawat alat kerja.
5. Bekerja etis, indikatornya: (a) sikap ramah, dan (b) tidak menyalahgunakan jabatan.

2.1.3 Beban Kerja

2.1.3.1 Pengertian Beban Kerja

Istilah beban kerja (*workload*) seringkali ditafsirkan sebagai suatu hal yang memberatkan bagi kehidupan kerja karyawan. Beban kerja adalah salah satu aspek yang harus di perhatikan oleh setiap manajemen perusahaan, karena beban kerja sebagai salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Beban kerja merupakan sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu (Hutabarat, 2017:104).

Beban kerja adalah suatu kondisi dari pekerjaan dengan uraian tugasnya yang harus diselesaikan pada batas waktu tertentu (Munandar, 2018:383). Hart dan Staveland mendefinisikan beban kerja merupakan suatu yang muncul dari interaksi antara tuntutan lingkungan kerja dimana digunakan sebagai tempat kerja, keterampilan dan persepsi dari pekerja (Tarwaka, 2017:106).

Beban kerja adalah beban yang diemban oleh suatu jabatan sesuai standar kerja yang telah ditetapkan (Kasmir, 2018:40). Beban kerja merupakan frekuensi kegiatan rata-rata dari masing-masing pekerjaan dalam jangka waktu tertentu (Wiryang, Koleangan dan Ogi, 2019:992). Akibat beban kerja yang terlalu berat atau kemampuan fisik yang terlalu

lemah dapat mengakibatkan seorang karyawan menderita gangguan atau penyakit akibat kerja.

Permendagri No. 12 Tahun 2008 menyatakan beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu (Hartono dan Kusuma, 2020:208). Jika kemampuan karyawan lebih tinggi daripada tuntutan pekerjaan, akan muncul perasaan bosan. Namun sebaliknya, apabila kemampuan karyawan lebih rendah daripada tuntutan pekerjaan, akan muncul kelelahan yang lebih. Beban kerja yang dibebankan pada karyawan dapat dikategorikan ke dalam tiga kondisi, yaitu beban kerja sesuai standar, beban kerja terlalu tinggi (*over capacity*), dan beban kerja terlalu rendah (*under capacity*).

Wefald, et.al., mengemukakan definisi beban kerja mengacu pada jumlah pekerjaan yang dialokasikan kepada karyawan untuk diselesaikan (Hartono dan Kusuma, 2020:206). Beban kerja adalah segala bentuk pekerjaan yang diberikan kepada sumber daya manusia untuk diselesaikan dalam kurun waktu tertentu (Koesomowidjojo, 2021:21). Setiap karyawan tentu mendapatkan beban kerja dimana setiap pekerjaan adalah beban bagi karyawan. Dalam upaya melakukan pekerjaan secara baik maka karyawan membutuhkan informasi tertentu mengenai hak dan kewajibannya dalam bekerja sehingga karyawan bisa berbuat atau tidak berbuat sesuatu. Hal ini dimaksudkan untuk memberikan beban kerja yang proposional.

Beban kerja diartikan sebagai sebuah proses atau kegiatan yang harus segera diselesaikan oleh seorang pekerja dalam jangka waktu tertentu (Vanchapo, 2020:1). Sitepu mengemukakan beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu (Syardiansah dan Rahman, 2022:150). Apabila seorang karyawan mampu menyelesaikan dan menyesuaikan diri terhadap sejumlah tugas yang diberikan, maka hal tersebut tidak menjadi suatu beban kerja, namun jika karyawan tidak berhasil maka tugas dan kegiatan tersebut menjadi suatu beban kerja.

Beberapa pendapat ahli di atas dapat disimpulkan beban kerja merupakan jumlah pekerjaan yang harus dilakukan karyawan dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja sebagai sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu berkaitan dengan perasaan karyawan terhadap jumlah pekerjaan tersebut, seperti merasa berlebihan, tertekan, atau tidak puas. Apabila sejumlah pekerjaan tersebut dapat diselesaikan dalam jangka waktu yang telah ditentukan maka ekuilibrium pekerjaan akan terjaga dan berdampak pada produktivitas kerja dan kinerja karyawan sehingga harus dilakukan analisis dan proses penetapan sumber daya dan waktu yang seimbang untuk menentukannya.

2.1.3.2 Jenis Beban Kerja

Beban kerja dapat dibagi menjadi dua jenis (Koesomowidjojo, 2021:22) sebagai berikut.

1. Beban kerja kuantitatif, yaitu menunjukkan adanya jumlah pekerjaan besar yang harus dilaksanakan seperti jam kerja cukup tinggi, tekanan kerja cukup besar, atau berupa besarnya tanggung jawab atas pekerjaan diampunya.
2. Beban kerja kualitas atau kualitatif, yaitu berhubungan mampu atau tidaknya karyawan melaksanakan pekerjaan yang diampunya.

Jenis atau macam beban kerja meliputi beban kerja fisik dan beban kerja mental (Wiryang, Koleangan dan Ogi, 2019:992). Beban kerja sebagai tugas atau tanggung jawab yang harus diemban oleh seorang karyawan dalam pekerjaannya dapat dibedakan menjadi beberapa macam atau jenis beban kerja (Boen, 2023:1) sebagai berikut:

1. Beban kerja fisik adalah tugas yang memerlukan aktivitas fisik cukup besar, seperti mengangkat beban berat/bergerak secara konstan. Contohnya, pekerja pabrik yang harus mengangkat dan memindahkan barang dalam jumlah besar, tukang bangunan yang harus memuat dan membongkar material, serta petugas kebersihan yang harus membersihkan area sangat luas.

2. Beban kerja mental adalah tugas yang memerlukan pemikiran dan konsentrasi yang intensif, seperti menghitung data, merancang suatu sistem atau produk, menyelesaikan masalah kompleks, memecahkan masalah yang muncul dalam produksi. Contohnya, *programmer* harus memecahkan masalah dalam kode program, analis keuangan harus menghitung data keuangan secara akurat.
3. Beban kerja emosional adalah tugas yang memerlukan keterampilan dalam mengelola emosi dan melayani orang lain. Contohnya, petugas layanan harus berhadapan dengan pelanggan emosional (marah), perawat harus merawat pasien sakit atau lansia yang membutuhkan perhatian ekstra.
4. Beban kerja interpersonal adalah tugas yang memerlukan keterampilan dalam berkomunikasi dan berinteraksi dengan orang lain. Contohnya, manajer harus berkomunikasi dengan karyawan, atau *sales* harus menjalin hubungan dengan pelanggan.
5. Beban kerja administratif adalah tugas yang memerlukan keterampilan dalam pengelolaan data dan administrasi. Contohnya, administrasi kepegawaian harus mengelola data karyawan, atau staf akuntansi harus memeriksa dan mengelola data keuangan.

2.1.3.3 Faktor yang Memengaruhi Beban Kerja

Soleman mengemukakan ada tiga faktor yang memengaruhi beban kerja (Syardiansah dan Rahman, 2022:153) sebagai berikut:

1. Faktor eksternal, yaitu faktor yang berasal dari luar tubuh karyawan seperti tugas, organisasi kerja dan lingkungan kerja.
2. Faktor internal, yaitu faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban kerja eksternal yang berpotensi sebagai stres, meliputi jenis kelamin, umur, status gizi, kondisi kesehatan dan sebagainya.
3. Faktor psikologis, yaitu faktor motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, kepuasan dan lain sebagainya.

Sebagai suatu proses atau kegiatan tentunya terdapat bermacam faktor yang memengaruhi beban kerja. Faktor-faktor yang memengaruhi beban kerja tersebut (Hutabarat, 2017:97) adalah:

1. Faktor eksternal

Faktor eksternal beban kerja adalah beban kerja yang berasal dari luar tubuh karyawan. Beberapa hal yang termasuk beban kerja eksternal sebagai berikut:

- a. Tugas, yaitu tugas yang dilakukan baik bersifat fisik maupun mental. Tugas bersifat seperti sikap kerja, beban yang diangkut-angkut, peralatan, sarana informasi, dan lain-lain. Sedangkan tugas bersifat mental seperti tingkat kesulitan pekerjaan, tanggung jawab terhadap pekerjaan, dan lain-lain.
- b. Organisasi, yaitu organisasi kerja yang dapat memengaruhi beban kerja, seperti lamanya waktu kerja, waktu istirahat, kerja bergilir, kerja malam, model struktur organisasi, sistem pelimpahan tugas dan wewenang.
- c. Lingkungan kerja, yaitu lingkungan kerja yang memberi beban tambahan kepada karyawan adalah: (a) lingkungan fisik, seperti intensitas penerangan, kebisingan, temperatur ruangan, atau getaran, (b) lingkungan kerja kimiawi, seperti debu, gas, pencemaran udara, atau uap logam, (c) lingkungan kerja biologis, seperti bakteri, virus, jamur, atau parasit, dan (d) lingkungan kerja psikologis, seperti pemilihan dan penempatan tenaga kerja, hubungan antara karyawan dengan karyawan, atasan, maupun bawahan.

2. Faktor internal

Faktor internal yang memengaruhi beban kerja adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh itu sendiri sebagai akibat adanya reaksi dari beban kerja eksternal. Faktor internal yang memengaruhi beban kerja di antaranya adalah sebagai berikut.

- a. Faktor somatis, yaitu faktor ini meliputi jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, kondisi kesehatan, status gizi.
- b. Faktor psikis, yaitu faktor ini meliputi motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, kepuasan, dan lain-lain.

2.1.3.4 Indikator Beban Kerja

Dalam metode pengukuran performansi kerja karyawan terdiri dari tiga dimensi ukuran beban kerja (Tarwaka, 2017:131) sebagai berikut:

1. Beban waktu (*time load*) yaitu menunjukkan jumlah waktu yang tersedia dalam perencanaan, pelaksanaan dan *monitoring* tugas atau kerja
2. Beban usaha mental (*mental effort load*) yaitu berarti banyaknya usaha mental dalam melaksanakan suatu pekerjaan
3. Beban tekanan psikologis (*psychological stress load*) yaitu menunjukkan tingkat risiko pekerjaan, kebingungan dan frustrasi.

Beban kerja dapat diklasifikasikan ke dalam faktor-faktor instrinsik dalam pekerjaan (Munandar, 2018:381) sebagai berikut:

1. Tuntutan fisik. Kondisi kerja tertentu dapat menghasilkan prestasi kerja yang optimal disamping dampaknya terhadap kinerja karyawan. Kondisi fisik pekerja memiliki pengaruh terhadap kondisi psikologi seseorang. Kondisi kesehatan karyawan harus tetap dalam keadaan sehat saat melakukan pekerjaan, selain istirahat yang cukup dan dukungan sarana tempat kerja yang nyaman dan memadai.
2. Tuntutan tugas. Kerja shift/kerja malam sering menyebabkan kelelahan bagi para karyawan akibat dari beban kerja yang berlebihan. Beban kerja ini dapat memengaruhi kinerja karyawan, baik berlebihan maupun beban kerja yang terlalu sedikit.

Beberapa indikator beban kerja (Koesomowidjojo, 2021:33) adalah:

1. Kondisi pekerjaan, yaitu bagaimana seorang karyawan memahami pekerjaan tersebut dengan baik. Oleh karena itu, perusahaan

hendaknya telah memiliki dan memberikan sosialisasi *standard operating procedur* (SOP) kepada semua unsur di dalam perusahaan.

2. Penggunaan waktu kerja, yaitu waktu kerja yang sesuai dengan SOP dapat meminimalisir beban kerja karyawan.
3. Target yang harus dicapai, yaitu dalam menyelesaikan volume pekerjaan dibutuhkan penetapan waktu tertentu pada masing-masing karyawan yang jumlahnya tentu berbeda satu sama lain.

Indikator yang digunakan untuk mengukur beban kerja meliputi: (1) kondisi kerja, (2) penggunaan jam kerja, dan (3) tujuan yang dicapai (Ayuningtyas dan Agustriyana, 2022:805). Terdapat empat indikator dalam mengukur beban kerja (Hartono dan Kusuma, 2020:208) yaitu:

1. Target yang harus dicapai, yaitu pandangan individu mengenai besarnya target kerja yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Pandangan mengenai hasil kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.
2. Kondisi pekerjaan, yaitu mencakup bagaimana pandangan individu mengenai kondisi pekerjaannya, misalnya mengambil keputusan dengan cepat pada saat pengerjaan barang, serta mengatasi kejadian tak terduga seperti melakukan pekerjaan ekstra diluar waktu yang telah ditentukan.
3. Penggunaan waktu, yaitu kerja waktu yang digunakan dalam kegiatan-kegiatan yang langsung berhubungan dengan produksi (waktu lingkaran, atau waktu baku atau dasar).
4. Standar pekerjaan, yaitu kesan yang dimiliki individu mengenai pekerjaannya, misalnya perasaan yang timbul mengenai beban kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

Berdasarkan beberapa literatur tentang indikator beban kerja tersebut, maka pengukuran beban kerja dalam penelitian ini mengacu pendapat Koesomowidjojo (2021:33) tentang tiga dimensi beban kerja, yaitu: (1) kondisi pekerjaan, (2) penggunaan waktu kerja, dan (3) target

yang harus dicapai. Selanjutnya, ketiga dimensi beban kerja tersebut dikembangkan ke dalam beberapa indikator sebagai berikut:

1. Kondisi pekerjaan, indikatornya: (a) tidak menyukai pekerjaan, (b) tidak memahami SOP, dan (c) pekerjaan tidak sesuai keahlian.
2. Penggunaan waktu kerja, indikatornya: (a) waktu kerja tidak sesuai SOP, (b) waktu kerja tidak mencukupi, dan (c) penyelesaian kerja tidak tepat waktu.
3. Target yang harus dicapai, indikatornya: (a) target kerja tidak jelas, (b) target kerja terlalu berat, dan (c) tidak mencapai target kerja.

2.1.4 Kinerja

2.1.4.1 Pengertian Kinerja

Kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting karena akan bermanfaat untuk mengetahui efektivitas kinerja perusahaan secara keseluruhan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Kinerja berasal dari kata *performance* ada yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja, namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja tetapi bagaimana proses pekerjaan berlangsung (Wibowo, 2019:7).

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dikerjakan dan tidak dikerjakan oleh karyawan (Mathis dan Jackson, 2017:378). Kinerja karyawan memengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada perusahaan. Indikator penilaian kinerja menunjukkan tingkat yang diharapkan dari kinerja karyawan, dan merupakan pembandingan kinerja (*benchmark*), dengan acuan indikator yang dapat diukur, dipahami dengan jelas, bermanfaat bagi karyawan dan perusahaan.

Kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang berdasarkan tingkah laku kerjanya dalam menjalankan aktivitas kerja (Sutrisno, 2019:151). Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan, dan waktu (Hasibuan, 2019:105).

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2019:164).

Kinerja karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu, juga dapat dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya (Dessler, 2018:323).

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan karyawan sesuai perannya dalam perusahaan (Rivai dan Sagala, 2019:309). Kinerja adalah sebagai hasil atau tingkatan keberhasilan karyawan secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas pekerjaan dibandingkan berbagai kemungkinan seperti standar hasil kerja, target, atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan dan telah disepakati bersama. Kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas pekerjaan.

Beberapa pendapat ahli di atas dapat disimpulkan kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan mencakup hasil kerja secara kualitas dan kuantitas. Secara kualitas, kinerja adalah hasil kerja yang dicapai karyawan sesuai dengan standar kualitas hasil, termasuk kualitas perilaku kerja. Secara kuantitas, kinerja adalah hasil kerja yang dicapai karyawan sesuai standar kuantitas, biasanya mencakup kuantitas (jumlah) dan waktu.

2.1.4.2 Aspek Kinerja

Dalam upaya untuk mengetahui pencapaian kinerja karyawan maka perlu dilakukan pengukuran atau penilaian kinerja. Penilaian kinerja hakikatnya adalah usaha yang dilakukan manajemen perusahaan untuk menilai hasil pelaksanaan pekerja karyawan. Penilaian kinerja adalah

menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan (Hasibuan, 2019:87). Penilaian kinerja adalah mengacu kepada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan memengaruhi sifat-sifat yang terkait dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran (Rivai dan Sagala, 2019:349).

Dalam pelaksanaan penilaian kinerja karyawan hingga sekarang ini belum ada kesepakatan universal dalam menentukan alat ukur, unsur-unsur, aspek-aspek, atau parameter yang harus dinilai pada penilaian kinerja karyawan. Standar penilaian kinerja karyawan dalam perusahaan mencakup aspek-aspek (Mathis dan Jackson, 2017:378) sebagai berikut:

1. Kuantitas yaitu jumlah yang dapat dihasilkan dalam bekerja meliputi: jumlah pekerjaan yang diselesaikan, menetapkan target pekerjaan, dan bekerja sesuai dengan prosedur.
2. Kualitas yaitu kualitas pekerjaan yang dihasilkan meliputi: ketelitian dalam pengerjaan, disiplin kerja, ketaatan dalam prosedur kerja, dedikasi dalam bekerja, dan mengikuti aturan-aturan.
3. Ketepatan yaitu kemampuan melakukan pekerjaan sesuai disyaratkan meliputi: bekerja secara konsisten, handal dalam memberikan layanan, serta bekerja dengan benar dan akurat.
4. Kehadiran yaitu keyakinan akan masuk kerja setiap hari dan sesuai jam kerja meliputi: datang ke kantor tepat waktu, tidak pernah meninggalkan pekerjaan pada saat jam kerja kecuali untuk urusan pekerjaan.
5. Kemampuan kerjasama yaitu kemampuan karyawan untuk bekerjasama dengan orang lain dalam rangka menyelesaikan tugas dan pekerjaannya meliputi: dapat bekerjasama dengan semua orang, dalam mengerjakan tugas mengutamakan kerjasama dibandingkan kerja sendiri.

Terdapat beberapa aspek pada penilaian kinerja karyawan dalam suatu perusahaan (Dessler, 2018:329) yaitu:

1. Kualitas kerja adalah akurasi, ketelitian, dan bisa diterima atas pekerjaan yang dilakukan.
2. Produktivitas adalah kuantitas dan efisiensi kerja yang dapat dihasilkan dalam periode waktu tertentu.
3. Pengetahuan pekerjaan adalah keterampilan dan informasi praktis/teknis yang digunakan pada pekerjaan.
4. Keandalan adalah sejauh mana karyawan bisa diandalkan atas penyelesaian dan tindak lanjut tugas.
5. Kehadiran adalah sejauh mana karyawan tepat waktu bekerja, mengamati periode istirahat atau makan yang ditentukan dan catatan kehadiran secara keseluruhan.
6. Kemandirian adalah sejauh mana pekerjaan yang dilakukan dengan atau tanpa pengawasan supervisor.

Secara umum aspek-aspek standar kinerja terdiri dari dua aspek, yaitu: (1) aspek kuantitatif meliputi: proses kerja dan kondisi pekerjaan, waktu atau lamanya melaksanakan pekerjaan, jumlah kesalahan dalam bekerja, jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja, dan (2) aspek kualitatif meliputi: ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan, kemampuan bekerja, kemampuan menganalisis data dan informasi, kemampuan atau kegagalan menggunakan peralatan kerja, dan kemampuan mengevaluasi (Mangkunegara, 2019:168).

Aspek-aspek penilaian kinerja dapat dikelompokkan menjadi dua kategori (Rivai dan Sagala, 2019:324), yaitu:

1. Kemampuan teknis yaitu kemampuan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang digunakan untuk melakukan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
2. Kemampuan konseptual yaitu kemampuan dalam memahami kompleksitas organisasi dan penyesuaian bidang gerak dari unit

masing ke dalam bidang operasional organisasi secara menyeluruh, yang intinya individu memahami tugas, fungsi dan tanggung jawabnya sebagai karyawan.

2.1.4.3 Faktor yang Memengaruhi Kinerja

Kinerja hakekatnya merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat karyawan, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi kerja karyawan. Apabila kinerja tiap individu karyawan baik, maka diharapkan kinerja organisasi akan baik pula (Hasibuan, 2019:94). Terdapat tiga faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja karyawan individual yaitu: (a) kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan, (b) tingkat usaha yang dicurahkan, dan (c) dukungan organisasi (Mathis dan Jackson, 2017:114).

Timple mengemukakan kinerja karyawan terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah faktor yang dihubungkan dengan sifat seorang karyawan. Faktor eksternal merupakan faktor yang memengaruhi kinerja seorang karyawan berasal dari lingkungan, seperti: perilaku, sikap, rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi (Mangkunegara, 2019:175).

Davis merumuskan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan (Mangkunegara, 2019:167) adalah:

$$\text{Human Performance} = \text{Ability} + \text{Motivation}$$

$$\text{Motivation} = \text{Attitude} + \text{Situation}$$

$$\text{Ability} = \text{Knowledge} + \text{Skill}$$

1. Faktor kemampuan. Secara psikologis kemampuan (*ability*) karyawan terdiri kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, karyawan memiliki IQ rata-rata (IQ 110 – 120) dengan pendidikan memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari., maka akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan sesuai dengan

keahliannya (*the right man on the right place, the right man on the right job*).

2. Faktor motivasi. Motivasi terbentuk dari sikap karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental karyawan haruslah sikap mental yang siap secara psikofisik (sikap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Karyawan harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target pekerjaan yang akan dicapai serta mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja. Motivasi timbul apabila perusahaan memperhatikan karyawan, dan akhirnya karyawan akan memberikan kinerja optimal (tinggi).

Ivancevich dkk mengemukakan kinerja (*performance*) mengarah pada hasil dari kemampuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan. Kinerja karyawan seseorang dipengaruhi (Busro, 2018:92) oleh:

1. Kapasitas untuk berkinerja. Kapasitas untuk berkinerja terkait dengan seberapa baik: (a) keterampilan, (b) kemampuan, dan (c) pengalaman individu yang berhubungan dengan pekerjaan. Tingkat kinerja yang tinggi hanya mungkin dicapai jika seorang karyawan tahu apa yang seharusnya dilakukan dan tahu bagaimana cara melakukannya.
2. Kesempatan untuk berkinerja. Kesempatan untuk berkinerja juga faktor penting dalam membentuk kinerja. Agar karyawan memiliki kesempatan untuk berkinerja, maka manajemen harus menyiapkan: (a) peralatan yang memadai, (b) peralatan yang berteknologi *update*, (c) keputusan yang baik, (d) sikap yang baik, dan (e) kemauan untuk selalu berubah.
3. Kemauan untuk berkinerja. Kemauan atau kesediaan untuk berkinerja terkait dengan: (a) sejauh mana seseorang individu

ingin atau bersedia berusaha untuk mencapai kinerja baik di pekerjaannya, (b) kemampuan mengombinasikan antara kapasitas dan kesempatan yang dimiliki, sehingga menghasilkan kinerja yang tinggi, dan (c) tekad yang kuat untuk berkinerja dengan baik.

2.1.4.4 Indikator Kinerja

Dalam pengukuran kinerja karyawan terdapat banyak dimensi dan indikator yang bisa digunakan. Kinerja adalah hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi (Sutrisno, 2019:152). Benardin dkk mengemukakan indikator-indikator kinerja karyawan (Sutrisno (2019:153) sebagai berikut:

1. Kualitas kerja (*quality*) adalah taraf kesempurnaan suatu proses kerja atau pemenuhan aktivitas kerja yang ideal dan diharapkan.
2. Kuantitas kerja (*quantity*) adalah jumlah yang dihasilkan dalam konteks nilai uang, jumlah unit, atau jumlah penyelesaian suatu siklus aktivitas.
3. Jangka waktu (*timeliness*) adalah tingkat penyesuaian suatu aktivitas yang dikerjakan atau suatu hasil dicapai dengan waktu tersingkat yang diharapkan sehingga dapat memaksimalkan pemanfaatan waktu kerja untuk aktivitas yang lainnya.
4. Efektifitas biaya (*cost effectiveness*) merupakan tingkat maksimalisasi sumber daya organisasi untuk memperoleh hasil terbanyak atau menekan kerugian.

Dalam mengukur kinerja atau pelaksanaan kerja karyawan yang mengarah pada pencapaian sasaran terdapat empat ukuran (Mangkunegara, 2019:175) yaitu:

1. Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan dapat mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2. Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang karyawan bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan itu masing-masing.
3. Keandalan kerja adalah merujuk seberapa jauh seorang karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
4. Sikap kerja adalah kemampuan seorang karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang sedang dilakukannya. Aspek psikologi yang termasuk dalam sikap kerja karyawan antara lain: daya tahan kerja, kecepatan kerja, dan sistematika kerja.

Prawirosentono mengemukakan prestasi kerja (kinerja) karyawan dibentuk dari empat indikator (Dewi dan Trihudiyatmanto, 2020:115) yaitu: (1) eektifitas dan efisiensi, (2) otoritas (wewenang), (3) disiplin, dan (4) inisiatif. Menurut Afandi, indikator kinerja karyawan adalah: (1) kuantitas hasil kerja, (2) kualitas hasil kerja, (3) efesiensi dalam bekerja, (4) disiplin kerja, (5) inisiatif, (6) ketelitian, (7) kepemimpinan, (8) kejujuran, dan (9) kreativitas (Hartono dan Siagian, 2020:224). Kasmir mengemukakan indikator kinerja adalah: (1) kualitas (mutu), (2) kuantitas (jumlah), (3) waktu (jangka waktu), (4) penekanan biaya, (5) pengawasan, dan (6) hubungan antar karyawan (Hustia, 2020:83).

Berdasarkan beberapa literatur tentang indikator kinerja karyawan tersebut, maka pengukuran kinerja karyawan dalam penelitian ini mengacu pendapat Mangkunegara (2019:175) tentang empat ukuran kinerja karyawan yaitu: (1) kualitas kerja, (2) kuantitas kerja, (3) keandalan kerja, dan (4) sikap kerja. Selanjutnya, keempat dimensi kinerja tersebut dikembangkan ke dalam beberapa indikator sebagai berikut:

1. Kualitas kerja, indikatornya: (a) kualitas hasil kerja sesuai standar, (b) kualitas hasil kerja tidak mendapat komplain atasan, dan (c) kualitas kerja secara tim.

2. Kuantitas kerja, indikatornya: (a) kuantitas hasil kerja sesuai standar, (b) pekerjaan selesai tepat waktu, dan (c) bersedia lembur kerja.
3. Keandalan kerja, indikatornya: (a) bekerja dengan akurat, (b) bekerja sesuai SOP, dan (c) mampu mengatasi masalah kerja.
4. Sikap kerja, indikatornya: (a) inisiatif kerja, (b) kejujuran, dan (c) semangat kerja.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu tentang pengaruh motivasi dan kedisiplinan terhadap kinerja karyawan yang menjadi bahan referensi, rujukan dan pembandingan dalam penelitian ini disajikan ke dalam bentuk tabel sebagai berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

| No | Peneliti (Tahun) | Judul | Metode Penelitian | Hasil Penelitian |
|----|--------------------------------------|--|-----------------------------------|--|
| 1 | Arisanti, Santoso dan Wahyuni (2019) | Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Pegadaian (Persero) Cabang Nganjuk | Analisis SEM | 1. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja 2. Disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja |
| 2 | Wiryang, Koleangan dan Ogi (2019) | Pengaruh Motivasi Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Area Manado | Analisis regresi linier berganda | Secara simultan maupun parsial motivasi kerja dan beban kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja |
| 3 | Afandi dan Bahri (2020) | Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan | Analisis regresi linier sederhana | 1. Secara parsial, kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja 2. Secara simultan kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja |
| 4 | Dewi dan Trihudyatmanto (2020) | Analisis Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Perangkat Desa di Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara) | Analisis SEM | 1. Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja 2. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja 3. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja |
| 5 | Hartono dan Kusuma (2020) | Pengaruh Beban Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap | Analisis regresi linier berganda | Secara simultan maupun parsial beban kerja dan disiplin kerja |

| | | Kinerja Karyawan (pada PT Sembilan Pilar Utama). | | berpengaruh signifikan terhadap kinerja |
|----|--------------------------------------|---|-----------------------------------|---|
| 6 | Hartono dan Siagian (2020) | Pengaruh Disiplin Kerja dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan di PT BPR Sejahtera Batam | Analisis regresi linier sederhana | <ol style="list-style-type: none"> 1. Secara parsial disiplin kerja dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja 2. Secara bersama-sama disiplin kerja dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja |
| 7 | Hasyim (2020) | Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PTKahatex | Analisis regresi linier berganda | <ol style="list-style-type: none"> 1. Tidak ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja 2. Tidak ada pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja |
| No | Peneliti (Tahun) | Judul | Metode Penelitian | Hasil Penelitian |
| 8 | Hustia (2020) | Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan WFO Masa Pandemi | Analisis regresi berganda | <ol style="list-style-type: none"> 1. Secara bersama-sama terdapat pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja 2. Secara individual terdapat pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja |
| 9 | Ichsan, Surianta dan Nasution (2020) | Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Lingkungan Ajudan Jenderal Daerah Militer (Ajendam)-I Bukitbarisan Medan | Analisis regresi linier sederhana | Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja |
| 10 | Lestari dan Afifah (2020) | Pengaruh Disiplin Kerja dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi kasus pada PT Ardena Artha Mulia Bagian Produksi) | Analisis regresi | <ol style="list-style-type: none"> 1. Disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja 2. Pelatihan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja |
| 11 | Sudarso (2020) | Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Pamulang Kota Tangerang Selatan | Analisis regresi | <ol style="list-style-type: none"> 1. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja 2. Terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja |
| 12 | Djaya (2021) | Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan di Moderasi Kompensasi | Analisis regresi | Motivasi kerja dan kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja |
| 13 | Nurdin dan Djuhartono (2021) | Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus pada PT Denki Engineering | Analisis regresi linier berganda | 1. Motivasi kerja dan lingkungan kerja secara simultan maupun parsial berpengaruh terhadap kinerja |
| 14 | Nurjaya (2021) | Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja dan | Analisis regresi linier berganda | 1. Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja |

| | | Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Hazara Cipta Pesona | | <ol style="list-style-type: none"> 2. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja 3. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja |
|----|-------------------------------------|--|--|---|
| 15 | Ayuningtyas dan Agustriyana (2022) | Pengaruh Beban Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Kebersihan Tahura Ir. H. Djuanda | Analisis regresi linier berganda | <ol style="list-style-type: none"> 1. Beban kerja dan disiplin kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja 2. Beban kerja dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja |
| No | Peneliti (Tahun) | Judul | Metode Penelitian | Hasil Penelitian |
| 16 | Muna (2022) | Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT LKM Demak Sejahtera) | Analisis regresi linier berganda | <ol style="list-style-type: none"> 1. Disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja 2. Motivasi kerja dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja |
| 17 | Sari dan Luturlean (2022) | Pengaruh Beban Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Studi di Sekolah Tinggi Olahraga dan Kesehatan Bina Guna Medan | Analisis regresi linier berganda | <ol style="list-style-type: none"> 1. Secara parsial ada pengaruh positif beban kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja 2. Secara simultan terdapat pengaruh positif beban kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja |
| 18 | Siregar, Effendy dan Ritonga (2022) | Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja karyawan Bagian Produksi Pengolahan PTPN III Rantauprapat. | Analisis regresi berganda | <ol style="list-style-type: none"> 1. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja 2. Terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja 3. Terdapat pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja |
| 19 | Syardiansah dan Rahman (2022) | Pengaruh Kompensasi, Beban Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan | Analisis regresi linier berganda | <ol style="list-style-type: none"> 1. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja 2. Beban kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja 3. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja 4. Secara simultan kompensasi, beban kerja dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja |
| 20 | Raymond dkk (2023) | Pengaruh Disiplin Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Tanjung Mutiara Perkasa | Analisis <i>structural equation modeling</i> (SEM) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Tidak ada hubungan disiplin kerja terhadap kinerja 2. Ada hubungan beban kerja terhadap kinerja |

Sumber: Diolah peneliti (2024).

2.3 Hipotesis dan Model Penelitian

2.3.1 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban yang sifatnya sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Hipotesis disebut sementara karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan pada teori (Sugiyono, 2021:99). Berdasarkan kajian pustaka dan tinjauan literatur penelitian terdahulu dapat dirumuskan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H1 : ada pengaruh positif motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Mikuni Indonesia.

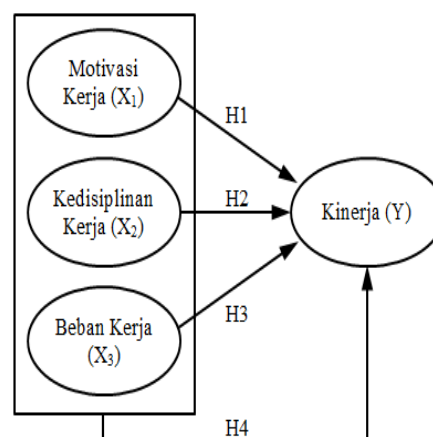
H2 : ada pengaruh positif kedisiplinan kerja terhadap kinerja karyawan PT Mikuni Indonesia.

H3 : ada pengaruh positif beban kerja terhadap kinerja karyawan PT Mikuni Indonesia.

H4 : ada pengaruh positif motivasi kerja, kedisiplinan, dan beban kerja terhadap kinerja karyawan PT Mikuni Indonesia.

2.3.2 Model Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka dan tinjauan literatur penelitian terdahulu, maka model penelitian ini merupakan model regresi linier berganda yaitu suatu model hubungan fungsional antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y) yang dirumuskan ke dalam bentuk gambar sebagai berikut:



Gambar 2.1 Model Penelitian

Sumber: Diolah peneliti (2024).

Model penelitian tersebut menempatkan motivasi kerja, kedisiplinan kerja, dan beban kerja sebagai variabel bebas yang diduga akan memengaruhi kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Motivasi kerja merupakan proses mendorong karyawan melakukan aktivitas kerja untuk mencapai tujuan perusahaan. Motivasi kerja sebagai tenaga penggerak yang menginspirasi semangat kerja, membuat karyawan mau bekerja sama serta bekerja secara efektif dan berintegrasi dengan segala upaya untuk mencapai kepuasan. Faktor motivasi sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi kerja sebagai dorongan dalam diri karyawan untuk berbuat (bekerja) lebih baik dari karyawan lain dalam upaya mencapai tujuan perusahaan maupun tujuan individu. Karyawan bermotivasi tinggi akan bekerja keras serta semangat dan gairah kerja tinggi untuk bisa menyelesaikan pekerjaan dengan baik, sehingga menghasilkan kinerja yang luar biasa. Karyawan dengan motivasi yang rendah akan bermalas-malasan dalam bekerja dan bahkan menunda pekerjaan, sehingga penyelesaian pekerjaan menjadi terlambat, akhirnya berdampak negatif pada kinerjanya yang semakin menurun.

Kedisiplinan juga dapat memengaruhi kinerja karyawan. Kedisiplinan kerja merupakan kesadaran dan kemauan karyawan untuk mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan kerja karyawan sangat diperlukan, karena tanpa kedisiplinan maka tujuan perusahaan akan sulit tercapai. Karyawan yang disiplin dapat tetap bekerja walaupun tanpa pengawasan dari atasan, tidak menyia-nyiakan waktu kerja untuk melakukan hal-hal lain yang tidak berhubungan dengan pekerjaan, dan akan mematuhi peraturan yang berlaku di lingkungan kerja. Karyawan dengan disiplin kerja lebih tinggi akan menunjukkan kinerja yang baik, karena mereka akan menggunakan waktu kerjanya semaksimal mungkin untuk melaksanakan tujuan kerjanya dengan cara yang telah ditentukan sebelumnya.

Faktor berikutnya bisa memengaruhi kinerja karyawan adalah beban kerja. Karyawan sebagai salah satu ujung tombak perusahaan dalam

mencapai tujuan sudah seharusnya mendapatkan haknya berupa kemudahan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai kemampuan fisik dan mentalnya. Oleh karena itulah dibutuhkan analisis berkaitan dengan beban kerja karyawan. Analisis beban kerja merupakan suatu proses dalam menetapkan jumlah jam kerja karyawan yang digunakan dan dibutuhkan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan untuk kurun waktu tertentu. Beban kerja yang banyak atau berlebihan dengan jumlah jam kerja yang singkat akan meningkatkan kelelahan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya yang tidak sesuai kemampuan fisik dan mentalnya. Kondisi ini dapat menyebabkan berkurangnya kapasitas kerja dan ketahanan tubuh karyawan sehingga akhirnya berdampak pada menurunnya pencapaian kinerja karyawan.