

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Manajemen Sumber Daya Manusia**

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

Menurut Danang (2015:1), Manajemen Sumber Daya Manusia pada umumnya adalah untuk memperoleh tingkat perkembangan karyawan dengan setinggi-tingginya, hubungan kerja yang sesuai diantara para karyawan dan menyatukan sumber daya manusia secara efektif atau tujuan efisiensi dan kerjasama sehingga akan meningkatkan produktivitas kerja.

Menurut Hasibuan (2011:2) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Menurut Masram dan Mu'ah (2017:2), manajemen sumber daya merupakan suatu proses penanganan masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Bedasarkan pengertian dari para ahli diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa maksud dari manajemen sumber daya manusia ialah suatu kegiatan untuk mengatur proses pemanfaatan pada ruang lingkup tenaga kerja guna meningkatkan produktivitas kerja perusahaan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

##### **2. Komponen Sumber Daya Manusia**

Menurut Malayu Hasibuan (2019:12), manajemen sumber daya manusia dibagi menjadi 3 komponen, antara lain:

###### **a. Pengusaha**

Pengusaha adalah setiap orang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh pendapatan dan besarnya pendapatan itu tidak menentu tergantung pada laba yang dicapai perusahaan tersebut.

###### **b. Karyawan**

Karyawan merupakan kekayaan utama perusahaan, karena tanpa keikutsertaan maka aktivitas perusahaan tidak akan terjadi. Karyawan

berperan aktif dalam menetapkan rencana sistem, proses, dan tujuan yang ingin dicapai.

c. Pimpinan

Pimpinan adalah seorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta tanggungjawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan.

### 3. Tujuan Sumber Daya Manusia

Pada dasarnya tujuan manajemen sumber daya tergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi. Adapun tujuan manajemen sumber daya manusia menurut Ansory (2018:61), antara lain:

a. Tujuan Sosial

Organisasi harus bertanggung jawab secara social dan etis atas kebutuhan masalah masyarakat untuk meminimalkan dampak buruknya..

b. Tujuan Organisasional

Tujuan formal yang dibuat guna membantu organisasi mewujudkan tujuannya..

c. Tujuan Fungsional

Tujuan formal ialah guna menjaga kontribusi SDM pada tingkat yang konsisten dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia tidak ada artinya ketika manajemen memiliki standar yang lebih rendah dari persyaratan organisasi.

d. Tujuan Idividual

Tujuan individual dari setiap anggota organisasi atau perusahaan hendak mencapai tujuan melalui aktivitasnya dalam organisasi.

### 4. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2019), fungsi dari manajemen sumber daya manusia terbagi menjadi beberapa macam, diantaranya adalah:

a. Perencanaan (*Planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

- b. Perorganisasian (*Organizing*)  
Mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi merupakan alat untuk mencapai tujuan.
- c. Pengarahan (*Directing*)  
Kegiatan membimbing semua karyawan untuk bekerja sama secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Instruksi langsung dari pimpinan yang mengarahkan bawahan untuk melakukan semua tugas dengan benar.
- d. Pengendalian (*Controlling*)  
Kegiatan memantau semua karyawan, memastikan kepatuhan terhadap aturan perusahaan dan pekerjaan dilakukan sesuai rencana. Diadakan perbaikan jika terjadi ketidaksesuaian atau kesalahan.
- e. Pengadaan (*Procurement*)  
Proses pemberhentian, seleksi, rekrutmen, orientasi dan penyerahan untuk merekrut personel guna memenuhi kebutuhan perusahaan.
- f. Pengembangan (*Development*)  
Proses meningkatkan kemahiran teknis, teori, konsep, dan moral pekerja dengan pendidikan dan pelatihan.
- g. Kompensasi (*Compensation*)  
Melakukan kompensasi langsung dan tidak langsung, dalam bentuk tunai atau barang, kepada karyawan sebagai penghargaan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.
- h. Pengintegrasian (*Integration*)  
Kegiatan menyatukan cita-cita bisnis perusahaan dengan keinginan para pekerja sehingga dapat terjalin kerjasama yang harmonis dan sekaligus bermanfaat. Perusahaan dapat menghasilkan keuntungan, dan pekerja dapat memenuhi keinginan mereka melalui dampak dari kinerjanya.
- i. Pemeliharaan (*Maintenance*)  
Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan jiwa, raga, dan loyalitas pegawai agar dapat terus bekerja sama hingga usia pensiun. Pemeliharaan

yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

j. *Kedisiplinan (Dicipline)*

Keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan- peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

k. *Pemberhentian (Separation)*

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pension, dan sebab-sebab lainnya.

## **B. Beban Kerja**

### **1. Pengertian Beban Kerja**

Beban Kerja merupakan salah satu aspek yang harus diperhatikan oleh setiap organisasi, karena beban kerja adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Suci R. Mar'ih Koesmowidjojo (2017), beban kerja adalah segala bentuk pekerjaan yang wajib diselesaikan oleh sumber daya manusia dalam jangka waktu tertentu.

Menurut Irzal (2016) mengatakan bahwa beban kerja (workload) ialah upaya yang harus dilakukan seseorang untuk memenuhi persyaratan dan menyelesaikan pekerjaan.

Menurut Tarwaka (2011:106), mendefinisikan beban kerja dihasilkan dari interaksi antara persyaratan kerja, keterampilan, serta persepsi pekerja terhadap lingkungan kerja yang digunakan sebagai tempat kerja mereka. Beban kerja dapat ditentukan secara operasional berdasarkan faktor-faktor seperti permintaan pekerjaan dan upaya yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan.

Bedasarkan dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa beban kerja adalah sejumlah tuntutan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu untuk melatih diri dalam mengembangkan potensinya di suatu organisasi.

## 2. Aspek-Aspek Beban Kerja

Menurut Suci R. Mar'ih Koesomowidjojo (2017) kemampuan kerja yang berbeda-beda antara satu karyawan lain membuat suatu organisasi melakukan penghitungan beban kerja yang dapat dipandang dari 3 (tiga) aspek, yaitu:

### a. Aspek fisik

Terkait dengan stress beban kerja fisiologis dan fisik, organisasi melakukan pemeriksaan kesehatan karyawan secara menyeluruh, termasuk sistem kekebalan tubuh karyawan, detak jantung, pernapasan, dan fungsi organ indera karyawan. Kesehatan karyawan merupakan faktor penting yang harus diperhatikan perusahaan saat melanjutkan atau mengakhiri kerjasama. Untuk memantau dan mengukur tekanan fisik biomekanik, organisasi melakukan pemeriksaan kesehatan karyawan untuk mendapatkan peralatan pendukung kerja yang memenuhi standar cakupan tubuh yang ditetapkan oleh organisasi untuk mencapai objek bergerak (untuk perusahaan yang memakai mesin sebagai alat bantu produksi). Kemampuan tubuh untuk menahan beban atau memindahkan beban tertentu tergantung pada kekuatan otot-otot di tangan, kaki dan tubuh.

### b. Aspek Mental/Psikis

Beban psikologis pekerja adalah beban kerja yang dialami pekerja ketika mereka terlibat dalam aktivitas mental/emosional di lingkungan kerja. Organisasi seharusnya tidak hanya mengevaluasi beban kerja fisik, tetapi juga mengevaluasi mental karyawannya. Menilai beban mental tidak semudah menilai beban psikis. Dalam penilaian psikologis beban kerja, organisasi menilai tanggung jawab, kesadaran karyawan akan tugas yang dihadapi, konsentrasi karyawan, dan bahkan interaksi karyawan dengan lingkungan kerja. Namun, ketika menilai beban emosional, faktor subjektif harus dimasukkan dalam penilaian, karena tekanan emosional sulit diprediksi.

### c. Aspek Penggunaan Waktu

Perhitungan beban kerja yang mendasarkan pada aspek pemanfaatan waktu dibedakan menjadi dua hal yaitu :

1) Pekerjaan yang dilakukan berulang (*repetitif*)

Pekerjaan yang dimaksud ialah pekerjaan yang mempunyai siklus kerja pendek dan berulang relatif bersamaan. Siklus kerja yang relatif singkat dan berulang cenderung akan membuat karyawan bosan dan akhirnya membuat mereka menjadi lalai. Gerakan berulang dan berlebihan bersamaan yang terkait dengan penggunaan mesin-mesin dengan getaran dan postur yang sama pada waktu tertentu dalam sehari. Maka hal ini yang dapat menyebabkan risiko kecelakaan kerja semakin tinggi.

2) Pekerjaan yang dilakukan tidak berulang (*non repetitif*)

Pekerjaan tidak berulang adalah pekerjaan yang mengikuti pola yang tidak teratur. Pekerjaan ini biasanya mencakup pekerjaan kantor dan staf yang bekerja di belakang meja. Pekerjaan ini bukanlah pekerjaan tanpa sejumlah besar risiko yang harus ditanggung oleh setiap karyawan. Beban kerja yang ditanggung pekerja tidak hanya berdampak pada pekerja yang berhubungan langsung dengan apa yang dianggap sebagai pekerjaan yang lebih menuntut secara fisik. Pekerjaan ini berisiko membawa risiko peningkatan beban kerja jika organisasi/ perusahaan menanganinya tanpa kewaspadaan.

**3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja**

Menurut Suci R. Mar'ih perusahaan hendaknya memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja, antara lain:

a. Faktor Internal

Faktor internal yang memiliki dampak pada beban kerja jenis kelamin, usia, postur, dan status kesehatan (faktor fisik) dan, sebagai akibat dari respon terhadap beban kerja eksternal, diantaranya seperti motivasi, kepuasan, keinginan atau (faktor mental). Ini adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh. Karyawan dikategorikan berdasarkan jenis kelamin, usia, postur, status kesehatan, dan lain-lain. Postur, usia dan faktor kesehatan karyawan bukanlah satu-satunya hal yang menentukan apakah karyawan merasa nyaman di area kerja tertentu. Kemudahan kerja menentukan apakah beban kerja seorang karyawan tinggi atau rendah.

b. Faktor Eksternal

Faktor eksternal dalam dunia kerja juga akan mempengaruhi beban kerja karyawan. Faktor eksternal yang dimaksud adalah faktor yang berasal dari luar tubuh karyawan seperti:

1) Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang nyaman tentu akan berpengaruh terhadap kenyamanan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sebagai contoh, jika lingkungan kerja memiliki penerangan cahaya yang kurang optimal, suhu ruang yang panas, paparan zat kimia selama bekerja, kondisi sirkulasi udara dalam ruang kerja karyawan maka akan menyebabkan karyawan melakukan pekerjaannya tidak sesuai standar atau tidak sesuai dengan target yang ditentukan sebelumnya karena kondisi lingkungan yang kurang mendukung.

2) Sarana dan Prasarana

Selain lingkungan kerja, hal lain yang harus diperhatikan oleh karyawan adalah sarana dan prasarana. Sarana dan prasarana yang dimaksud adalah segala hal yang berhubungan dengan alat-alat dan sarana bantu dalam menyelesaikan pekerjaan karyawan. Jika perusahaan tersebut tidak memiliki sarana dan prasarana yang cukup untuk mendukung pekerjaan karyawan, maka hal tersebut akan mengganggu karyawan dalam proses penyelesaian pekerjaan.

3) Organisasi Kerja

Organisasi kerja juga memiliki peran penting dalam beban kerja karyawan. Organisasi hendaknya turut berempati dan bertanggung jawab atas beban kerja yang diberikan kepada karyawan. Pemberian beban kerja yang berlebihan akan menimbulkan kelelahan pada karyawan. Organisasi harus ikut berempati dan bertanggungjawab atas beban kerja yang harus diemban oleh setiap karyawan karena beban kerja yang berlebihan, baik yang berhubungan dengan fisik maupun psikis dari setiap karyawan tentunya akan meningkatkan dampak stres/tekanan saat bekerja.

**4. Indikator Beban Kerja**

Menurut Suci R. Mar'ih Koesmowidjojo (2017), indikator beban kerja yaitu sebagai berikut :



a. Kondisi Pekerjaan

Kondisi kerja yang dimaksud yakni bagaimana karyawan dapat mengerti pekerjaannya. Hal ini dapat didukung dengan adanya *SOP (Standart Operating Procedure)* yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. *SOP* ini memiliki tujuan untuk memudahkan karyawan dalam menjalankan tugas/pekerjaan yang diberikan, membantu meminimalkan kesalahan dan kecelakaan saat melakukan proses kerja.

b. Penggunaan Waktu Kerja

Jam kerja sesuai dengan *SOP* meminimalkan beban kerja karyawan. Hal ini diperlukan agar pekerja yang memahami sistem *SOP* yang baik tidak akan meninggalkan pekerjaannya sebelum waktu yang ditetapkan. Disisi lain, karyawan juga tidak diperbolehkan bekerja diluar waktu kerja yang ditentukan yang ditentukan, sebab akan berdampak buruk dalam jangka panjang bagi kesehatan karyawan.

c. Target yang Harus Dicapai

Setiap pekerjaan pasti selalu memiliki targetnya masing-masing. Semakin pendek waktu yang dialokasikan untuk menyelesaikan tugas tertentu, atau semakin besar perbedaan antara waktu penyelesaian target implementasi dan jumlah pekerjaan yang diberikan, semakin banyak pula beban kerja yang akan diterima karyawan. Jadi, setiap organisasi harus memutuskan berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan sejumlah pekerjaan tertentu, jumlah itu tentu akan berbeda-beda.

## C. Disiplin

### 1. Pengertian Disiplin

Disiplin mengacu pada keadaan atau sikap karyawan dalam menghormati aturan dan ketetapan perusahaan. Membiarkan karyawan menjadi kurang disiplin ketika aturan dan ketetapan perusahaan diabaikan atau sering dilanggar. Disisi lain, jika karyawan mematuhi aturan perusahaan, ini adalah tanda disiplin yang baik.

Menurut Singodimedjo dalam Edi Sutrisno (2016:86), menyatakan bahwa disiplin adalah sikap kepedulian atau kemauan seseorang untuk mengikuti dan mematuhi norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Sedangkan menurut



Malayu Hasibuan (2012:193), kedisiplinan adalah kesadaran dan kemauan individu untuk mematuhi semua aturan perusahaan dan norma sosial yang berlaku.

Rivai (2011:825) menyatakan bahwa disiplin kerja adalah suatu alat yang dipergunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seorang dalam memenuhi segala peraturan perusahaan.

Bedasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa disiplin adalah suatu sikap, perilaku dan perbuatan, dalam mematuhi semua peraturan dan menjalankan standar-standar yang telah ditetapkan oleh organisasi.

## **2. Macam-Macam Disiplin**

Menurut Mangkunegara (2017 : 129) macam-macam disiplin kerja dibagi menjadi 2 bentuk, diantaranya yaitu:

### **a. Disiplin Preventif**

Disiplin preventif merupakan upaya untuk mendorong karyawan untuk mematuhi dan mengikuti aturan kerja perusahaan. Tujuan utama adalah untuk memobilisasi karyawan yang disiplin. Melalui cara preventif, karyawan dapat mengendalikan sikapnya terhadap peraturan-peraturan perusahaan.

### **b. Disiplin Korektif**

Disiplin korektif merupakan upaya menyetakan aturan dan mengintruksikan karyawan dalam mematuhi kebijakan perusahaan. Tujuan penjatuhan sanksi adalah untuk mengurangi karyawan yang melanggar, menjaga peraturan yang berlaku, dan membimbing pelanggar.

## **3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin**

Menurut Sutrisno (2016) faktor yang mempengaruhi disiplin kerja antara lain:

### **a. Besar kecilnya pemberian kompensasi**

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi perusahaan. Bila ia menerima kompensasi yang

memadai, mereka akan dapat bekerja tenang dan tekun, serta selalu berusaha bekerja dengan sebaik-baiknya.

- b. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan  
Keteladanan pimpinan sangat penting. Dalam lingkungan perusahaan, seluruh karyawan akan selalu menyadari bagaimana pemimpin dapat menegakkan disiplin dan mengendalikan diri melalui perkataan, tindakan dan sikap yang dapat merusak aturan disiplin yang sudah ditetapkan.
- c. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan  
Disiplin organisasi tidak akan berjalan tanpa aturan yang kokoh yang menjadi pedoman umum. Jika aturan hanya didasarkan pada intruksi lisan, maka tidak akan dapat ditegakkan dan dapat berubah sesuai dengan kondisi dan keadaan.
- d. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan  
Ketika seorang karyawan melakukan pelanggaran disiplin, manajemen memiliki keberanian untuk mengambil tindakan yang sepadan dengan beratnya pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Jika manajer tidak berani bertindak ketika karyawan jelas-jelas melanggar disiplin, hal ini berdampak pada lingkungan kerja perusahaan.
- e. Ada tidaknya pengawasan pimpinan  
Semua kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu dipantau dan karyawan dibimbing untuk melakukan pekerjaannya dengan baik sesuai standar yang ditetapkan. Dengan bimbingan, karyawan sedikit banyak menjadi terbiasa dengan disiplin.
- f. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan  
Karyawan merupakan individu dengan kepribadian yang bervariasi. Keluhan dan kesulitan karyawan perlu didengar, solusi perlu ditemukan. Pimpinan yang berhasil memedulikan karyawannya akan menciptakan disiplin kerja yang sangat baik.

#### **4. Indikator Disiplin**

Menurut Supomo & Nurhayati (2018) pada dasarnya banyak indikator-indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi. Adapun indikator kedisiplinan yaitu sebagai berikut:

a. Tujuan dan Kemampuan

Tujuan dan kemampuan pribadi juga mempengaruhi disiplin karyawan. Tujuan yang ingin dicapai harus didefinisikan dengan jelas, sesuai dengan keterampilan karyawan dan menantang. Artinya, tujuan (tugas), yang diberikan kepada seseorang harus sesuai dengan keterampilan karyawan agar karyawan dapat bekerja dengan serius dan disiplin.

b. Teladan Pimpinan

Keteladanan seorang pemimpin memainkan peran yang sangat penting dalam hal menentukan disiplin karyawan. Karena pimpinan adalah panutan bagi karyawannya. Pemimpin harus memberikan contoh perilaku yang baik dan harus sangat disiplin, jujur, dan adil. Jika kata-kata dan tindakannya benar, bawahannya akan mengikutinya.

c. Balas Jasa

Penghargaan memiliki peran penting untuk menumbuhkan sikap disiplin karyawan. Dengan kata lain, semakin besar timbal baliknya, semakin baik pula kedisiplinan karyawan. Sebaliknya, ketika timbal balik rendah, disiplin karyawan juga menurun. Karyawan merasa sulit untuk mempertahankan disiplin yang baik kecuali kebutuhan utama mereka terpenuhi secara memadai.

d. Keadilan

Keadilan yang menjadi dasar kebijaksanaan dalam memberi penghargaan (balas jasa) atau sanksi akan mendorong timbulnya disiplin pegawai yang baik. Oleh karena itu, keadilan harus berhasil diterapkan pada sebuah organisasi.

e. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah sarana paling praktis dan efektif untuk memperkuat disiplin karyawan. Waskat artinya atasan harus membimbing dan memantau secara langsung perilaku, moral, sikap, nafsu, dan kinerja bawahannya. Artinya, atasan selalu hadir di tempat kerja untuk memantau dan membimbing ketika bawahan sedang berkutat dengan pekerjaannya.

f. Sanksi Hukuman

Sanksi hukuman memainkan peran penting dalam menjaga disiplin karyawan. Ketika hukuman menjadi lebih berat, karyawan menjadi lebih takut melanggar aturan dan sikap serta perilaku indisipliner mereka menurun.

g. Ketegasan

Keputusan perilaku pimpinan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Manjaer harus berani dan tegas memberi sanksi bagi karyawan yang tidak mematuhi peraturan yang ditetapkan agar dapat menjaga disiplin karyawan. Sebaliknya, Jika pimpinan mengabaikan ketegasan atau mendisiplinkan bawahan yang kurang disiplin, maka akan sulit untuk menjaga kedisiplinan diantara bawahan.

h. Hubungan Kemanusiaan

Hubungan harmonis antar karyawan berkontribusi pada disiplin perusahaan. Hubungan vertical dan horizontal meliputi hubungan pribadi langsung (*direct single relationship*), hubungan kelompok langsung (*direct group relationship*) dan hubungan timbal balik (*cross relationship*).

## D. Motivasi

### 1. Pengertian Motivasi

Pada dasarnya, perilaku manusia ditimbulkan atau dimulai dengan adanya motivasi. Istilah motivasi berasal dari Bahasa Latin, yaitu *movere*, yang artinya dorongan atau menggerakkan. Motivasi membicarakan bagaimana cara menyalurkan kekuatan dan potensi seseorang sedemikian rupa sehingga mereka siap bekerja sama secara produktif mencapai suatu tujuan tertentu.

Sunyoto (2012:11) menjelaskan bahwa motivasi membicarakan tentang bagaimana cara mendorong semangat kerja seseorang, agar mau bekerja sama dengan memberikan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya secara optimal guna mencapai tujuan organisasi. Dengan motivasi diharapkan setiap karyawan dapat bekerja keras dan semangat agar terwujudnya produktivitas yang tinggi.

Pendapat lain yang dikemukakan oleh David McClelland dalam Mangkunegara (2016:94) motivasi merupakan kondisi jiwa yang mendorong seseorang dalam mencapai prestasinya secara maksimal.

Menurut Rivai (2018:837), motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sedangkan menurut Darmadi (2018) motivasi bisa diindikasikan sebagai kekuatan yang memungkinkan seorang individu untuk fokus pada pencapaian tujuan organisasi. Penggerak yang memotivasi karyawan internal (dalam diri) dan eksternal (luar diri).

Bedasarkan pendapat dari para ahli mengenai motivasi diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan yang dikembangkan dari dalam diri maupun kekuatan dari luar diri suatu individu untuk melakukan tindakan atau perilaku agar dapat mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan dalam sebuah organisasi. Dengan motivasi diharapkan setiap karyawan dapat bekerja keras dan semangat agar terwujudnya produktivitas yang tinggi.

## **2. Tujuan Motivasi**

Terdapat tujuan motivasi menurut Sunyoto (2012:7) adalah sebagai berikut:

- a. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- c. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- d. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan
- e. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- g. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan.
- h. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas dan pekerjaannya.

Bedasarkan tujuan motivasi diatas, dapat diketahui bahwa motivasi berguna untuk meningkatkan dan menggerakkan produktivitas kinerja karyawan dan kepuasan kerja agar para karyawan mampu berprestasi dalam melaksanakan pekerjaannya secara efektif dan efisien.

## **3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi**

Memberikan motivasi kepada karyawan oleh pimpinan merupakan proses dalam pemberian motivasi, yang akan membuat setiap karyawan bekemampuan

untuk pelaksanaan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab. Menurut Sunyoto (2012:13), faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi, antara lain:

a. Promosi

Promosi ialah progres karir seorang karyawan ke peran yang lebih tinggi. Ini artinya tanggung jawab yang diemban lebih besar dari sebelumnya, martabat atau posisi yang lebih tinggi, keterampilan yang lebih besar, dan terutama pembayaran upah atau gaji tambahan.

b. Prestasi kerja

Fokus pengembangan professional individu adalah kinerja pekerjaan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang saat ini dipercayakan kepada mereka. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sulit bagi karyawan untuk didorong oleh atasannya untuk mempertimbangkan promosi ke posisi yang lebih tinggi di masa yang akan datang.

c. Penghargaan

Termotivasi oleh kebutuhan akan penghargaan seperti penghargaan atas prestasi, pengakuan keahlian. Memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka sangatlah penting, evaluasi disini dapat mempertimbangkan kebutuhan manusia terhadap kebutuhan dan keinginan karyawan untuk memecahkan tantangan yang perlu diatasi.

d. Tanggungjawab

Tanggung jawab tugas/pekerjaan yang diberikan oleh organisasi kepada setiap karyawan sesuai dengan komponen yang diterima karyawan. Manajemen memberikan apa yang diharapkan dari karyawan, sedangkan karyawan berkontribusi secara bertanggung jawab untuk melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan bidang tanggung jawabnya. Sebagai mitra kerja, hubungan antara perusahaan dan karyawan haruslah harmonis.

e. Pengakuan

Adalah tanggung jawab perusahaan untuk mengenali keterampilan dan pengetahuan di tempat kerja. Pengakuan merupakan salah satu penghargaan yang harus diberikan kepada pegawai yang memiliki keterampilan tertentu dan mampu melakukan pekerjaan dengan baik.

f. **Keberhasilan dalam bekerja**

Keberhasilan di tempat kerja memotivasi karyawan untuk mengerjakan tugas yang diberikan kepada mereka dengan lebih teliti dan rajin. Setidaknya karyawan dapat berbangga atas keberhasilan tersebut karena mereka dapat bertanggung jawab atas pekerjaan mereka sendiri.

**4. Indikator Motivasi**

Motivasi adalah suatu pengaruh yang menjadikan dorongan bagi seseorang untuk bekerja, adapun beberapa indikator dari motivasi menurut Hafidzi dkk (2019 : 53) diantaranya meliputi:

a. **Kebutuhan fisik**

Kebutuhan akan fasilitas penunjang yang di dapat di tempat kerja, misalnya fasilitas penunjang untuk mempermudah penyelesaian tugas dalam bekerja.

b. **Kebutuhan rasa aman**

Kebutuhan keamanan dalam pekerjaan ini meliputi keamanan fisik, stabilitas, ketergantungan, perlindungan, dan rasa bebas dari ancaman seperti ketakutan, kecemasan, maupun bahaya.

c. **Kebutuhan sosial**

Suatu kebutuhan yang perlu dipenuhi untuk kepentingan bersama diantara masyarakat. Kebutuhan ini dipenuhi secara bersama-sama. Misalnya, interaksi yang baik antara satu individu dengan individu lainnya.

d. **Kebutuhan atas penghargaan**

Kebutuhan yang dimaksud adalah untuk mensyukuri pencapaian seseorang, seperti status, kebanggaan, perhatian, atau ketenaran.

e. **Kebutuhan dorongan untuk mencapai tujuan**

Kebutuhan atas dorongan atau penggerak untuk mencapai sesuatu yang digairahkan seperti motivasi yang berasal dari atasan/pimpinan.

**E. Kinerja Karyawan**

**1. Pengertian Kinerja**

Menurut Rivai (2013:549) kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Sedangkan pengertian kinerja menurut Kasmir (2016: 182) adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam



menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.

Setiap manusia mempunyai potensi untuk bertindak dalam berbagai bentuk aktivitas. Kemampuan bertindak itu dapat diperoleh manusia baik secara alami (ada sejak lahir) atau dipelajari. Walaupun manusia mempunyai potensi untuk berperilaku tertentu tetapi perilaku itu hanya diaktualisasi pada saat-saat tertentu saja. Potensi untuk berperilaku tertentu itu disebut ability (kemampuan), sedangkan ekspresi dari potensi ini dikenal sebagai performance (kinerja).

Bedasarkan beberapa pernyataan diatas bahwa kinerja adalah fungsi dari motivasi dan kemampuan. Dibutuhkan sejumlah keterampilan untuk menyelesaikan pekerjaan. Motivasi dan ketrampilan seseorang tidak cukup efektif untuk melakukan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

## **2. Manfaat Penilaian Kinerja**

Menurut Wilson (2012:232), penilaian kinerja bagi suatu organisasi atau perusahaan memiliki beberapa manfaat, diantaranya yaitu:

### **a. Evaluasi antar individu dalam organisasi**

Penilaian kinerja dapat ditujukan untuk mengevaluasi setiap individu pada suatu organisasi. Ini dimaksudkan agar dapat membantu memilih jumlah dan jenis kompensasi yang berhak diterima setiap individu di organisasi.

### **b. Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi**

Dalam hal ini, penilaian kinerja masuk akal untuk pengembangan karyawan. Setiap orang dalam suatu perusahaan atau bisnis dinilai berdasarkan kinerja mereka. Karyawan yang kinerjanya kurang baik membutuhkan pengembangan lebih lanjut melalui pelatihan dan pendidikan.

### **c. Pemeliharaan sistem**

Berbagai sistem yang ada di organisasi atau bisnis, semua subsistem yang ada saling terkait. Jika salah satu subsistem tidak berfungsi dengan baik, maka akan subsistem lainnya akan terganggu.

### **d. Dokumentasi**

Penilaian kinerja memberikan manfaat sebagai dasar tindak lanjut status profesional seorang karyawan di kemudian hari.

### 3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Dalam melakukan suatu pekerjaan dimanapun tempat seseorang bekerja ada faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik dari hasil kerja maupun tingkah laku bekerja dalam menuju pencapaian kerja, kinerja karyawan dipengaruhi oleh tiga faktor utama menurut (Hendri Wijaya, 2017:43), diantaranya adalah:

#### a. Kemampuan individual

Untuk menyelesaikan tugas/pekerjaan, kompetensi individu karyawan meliputi faktor bakat, minat, dan kepribadian, dan tingkat keterampilan individu meliputi pengetahuan, pemahaman, kemampuan, kecakapan interpersonal, dan kompetensi teknis hal tersebut seperti halnya bahan baku yang perlu dimiliki oleh seorang karyawan. Oleh karena itu, jika karyawan memiliki keterampilan individu yang memadai, itu akan memberi mereka peluang untuk berkinerja baik.

#### b. Tingkat usaha yang dicurahkan

Komitmen seorang karyawan terhadap perusahaan merupakan semangat kerja, kehadiran, dan motivasi, dan tingkat usaha adalah gambaran holistic dari motivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Dengan demikian, meskipun karyawan tersebut memiliki keterampilan individu untuk melakukan pekerjaan, namun tidak akan berfungsi tanpa sedikit energi.

#### c. Dukungan organisasi

Berkaitan dengan dukungan organisasi, artinya fasilitas yang diberikan perusahaan kepada karyawannya dapat berupa pelatihan, pengembangan, peralatan teknis, dan administrasi.

### 4. Indikator Kinerja

Menurut Wilson (2012) standar pekerjaan dapat ditentukan dari isi suatu pekerjaan, diantaranya meliputi:

#### a. Jumlah pekerjaan

Dimensi ini adalah mengenai jumlah pekerjaan yang dilakukan oleh seorang individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar untuk bekerja.

b. Kualitas pekerjaan

Semua karyawan dalam perusahaan harus melengkapi persyaratan tertentu untuk dapat melaksanakan pekerjaannya dengan kualitas kerja yang dipersyaratkan.

c. Ketepatan waktu

Setiap tugas/pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda karena jenis pekerjaan tertentu bergantung pada pekerjaan lain dan harus diselesaikan tepat waktu.

d. Kehadiran

Jenis pekerjaan tertentu mengharuskan kehadiran karyawan untuk mengerjakannya pada waktu yang ditetapkan. Seorang karyawan memiliki jenis pekerjaan yang mengharuskannya bekerja hampir 10 jam sehari selama enam hari seminggu. Kinerja tersebut akan ditentukan dari kehadiran karyawan untuk melakukan pekerjaan itu.

## **F. Keterkaitan/Hubungan antar Variabel Penelitian**

### **1. Hubungan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Beban kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja kerja karyawan. Hal tersebut sesuai dengan menurut Koesomowidjojo (2017;06) beban kerja ialah jumlah pekerjaan yang dikerjakan oleh suatu posisi atau unit organisasi dan merupakan produk dari jumlah pekerjaan dan waktu. Beban kerja adalah segala bentuk pekerjaan yang didelegasikan kepada staf yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu. Peningkatan beban kerja karyawan berdampak pada penurunan kinerja.

Seperti yang telah diteliti oleh Febriana (2020) yang dimana Beban kerja (X1) berhubungan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Dengan demikian hubungan beban kerja (X1) dengan kinerja karyawan (Y) bersifat positif.

### **2. Hubungan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan**

Disiplin juga adalah fungsi esensial dari suatu organisasi atau perusahaan lantaran semakin bagus disiplin kerja karyawan maka akan semakin baik juga hasilnya. Menurut Afandi (2016;02) karena tingkat kedisiplin yang tinggi, karyawan atau bawahan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan mengikuti segala aturan yang ada untuk meningkatkan kinerjanya.

Disiplin sangat penting untuk pertumbuhan bisnis dan membantu membimbing karyawan untuk mematuhi peraturan, prosedur dan kebijakan yang ada agar meningkatnya kinerja.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian oleh Ningtyas (2018) yang menyatakan bahwa disiplin berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hubungan disiplin (X<sub>2</sub>) dengan kinerja karyawan (Y) bersifat positif.

### 3. Hubungan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi merupakan hal yang sangat penting bagi setiap karyawan untuk meningkatkan kinerja yang baik. Dengan terbentuknya motivasi yang kuat maka akan menghasilkan kinerja yang baik serta berkualitas.

Bedasarkan penelitian terdahulu, menurut Setiawan (2013) bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dalam hal ini motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial. Adapun hasil penelitian menurut Jufrizen (2017) yang menyatakan motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perawat pada Rumah Sakit Umum Madani Medan. Dengan demikian hasil tersebut menunjukkan bahwa dengan adanya motivasi yang kuat dari karyawan, maka kinerja karyawan tersebut akan mengalami peningkatan.

### G. Hasil Penelitian yang sesuai sebagai Rujukan Penelitian

Tabel 2.1 menunjukkan rangkuman karya penelitian terdahulu yang mempunyai relevansi dengan judul proposal penelitian untuk mempermudah penulis dalam menyusun proposal penelitian.

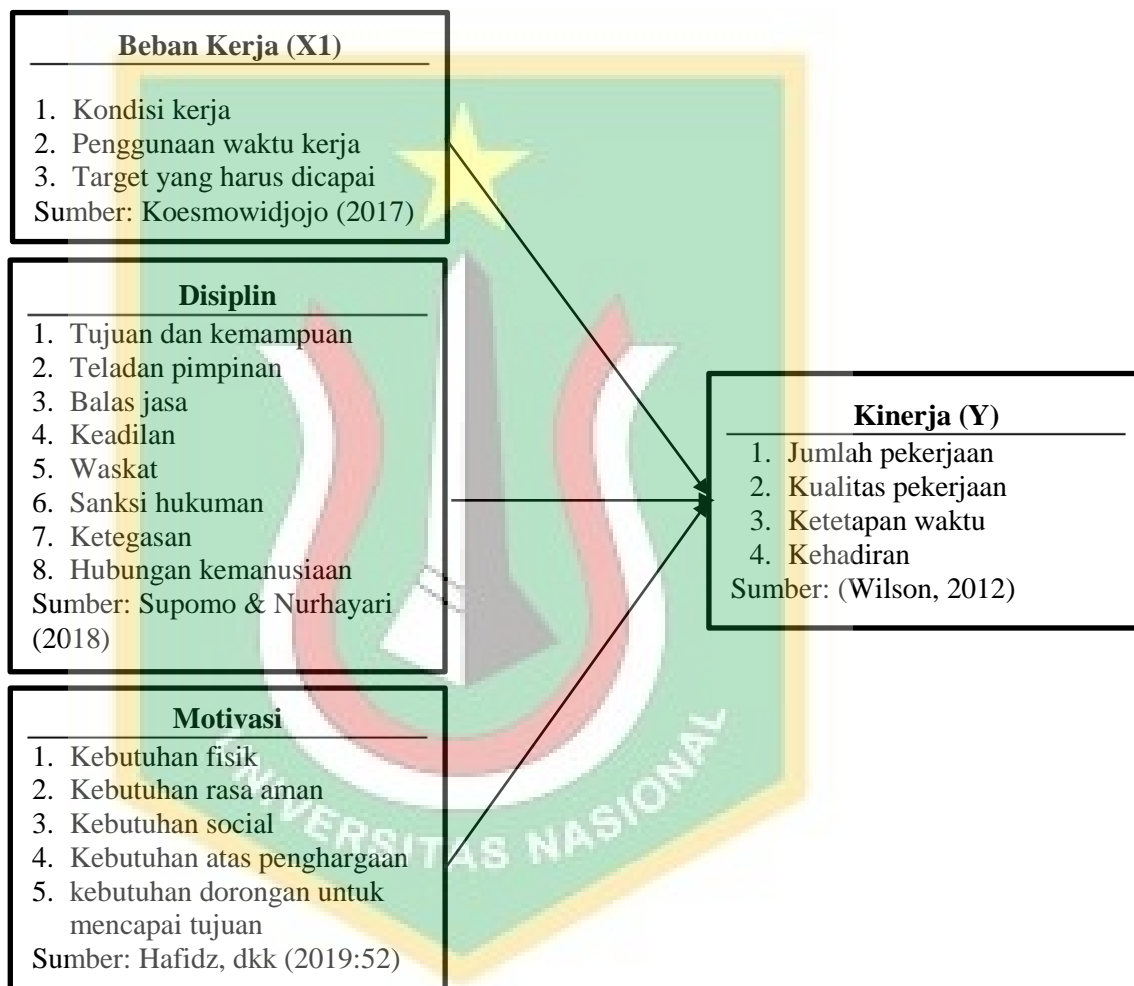
Tabel 2.1  
Rangkuman Penelitian yang Relevan

No.	Peneliti, Judul, Tahun	Variabel dan Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Via Dya Argiarini "Pengaruh Disiplin Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Mandiri Jember (Persero)" (2020)	Variabel Independen: Disiplin Kerja, Beban Kerja Variabel Dependen: Kinerja Karyawan Metode: Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian dapat dinyatakan bahwa disiplin kerja dan beban kerja terdapat pengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan.
2.	Pebri Fitri Antaka "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Beban Kerja	Variabel Independen: Motivasi, Beban Kerja Variabel Dependen: Kinerja	Hasil penelitian dapat dinyatakan bahwa beban kerja berpengaruh positif

No.	Peneliti, Judul, Tahun	Variabel dan Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Terhadap Kinerja Kayawan Dipo Lokomotif Dan Kereta PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 6 Yogyakarta” (2018)	Karyawan Metode: Regresi Linier Berganda	terhadap terhadap kinerja karyawan Dipo Lokomotif dan PT. KAI DAOP 6 Yogyakarta.
3.	Agung Setiawan “Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Umum Daerah Kanjuruhan Malang” (2013)	Variabel Independen: Disiplin Kerja, Motivasi Variabel Dependen: Kinerja Karyawan Metode: Regresi Linier Berganda	Berdasarkan hasil dari analisis regresi linier berganda diketahui bahwa variabel Disiplin Kerja (X1) secara parsial tidak berpengaruh pada Kinerja Karyawan (Y). Sedangkan untuk variable Motivasi (X2) dinyatakan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kanjuruhan Malang.
4.	Welly Hartono dan Merta Kusuma “Pengaruh Beban Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sembilan Pilar Utama” (2020)	Varabel Independen: Beban Kerja, Disiplin Kerja Variabel Dependen: Kinerja Karyawan Metode: Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian dapat dinyatakan bahwa beban kerja (X1) dan disiplin kerja (X2) secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada Pada PT. Sembilan Pilar Utama.
5.	Efa Tri Pramita “Pengaruh Beban Kerja, Disiplin Kerja, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Semen Indonesia Distributor Gresik” (2019)	Varabel Independen: Beban Kerja, Disiplin Kerja, Motivasi Variabel Dependen: Kinerja Karyawan Metode: Regresi Linear Berganda	Hasil yang didapatkan dari analisis regresi linier berganda yaitu Beban Kerja (X1) secara parsial tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y). Sedangkan Disiplin Kerja (X2) dan Motivasi (X3) berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan di PT Semen Indonesia Distributor Gresik.

## H. Kerangka Analisis

Variabel bebas atau variabel independen pada penelitian ini adalah beban kerja (X1), disiplin (X2), dan motivasi (X3). Sedangkan variabel terikat atau variabel dependen adalah kinerja karyawan (Y). Dalam penelitian ini penulis akan menguji dan mencari apakah adanya pengaruh antara variabel bebas dengan terikat. Gambar menunjukkan kerangka analisis pada penelitian ini, sebagai berikut:



Gambar 2.2  
Kerangka Analisis

## I. Hipotesis

Bedasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, landasan teori dan penelitian terdahulu yang sudah dijelaskan, maka hipotesis yang akan dikemukakan dalam penelitian ini adalah:

1. H1: Beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Vania Kota Bogor.
2. H2: Disiplin berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Vania Kota Bogor.
3. H3: Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Vania Kota Bogor

