

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perusahaan atau organisasi merupakan suatu wadah bagi individu-individu untuk mencapai tujuan bersama. Manusia dalam perusahaan dianggap sebagai sebuah aset yang menggerakkan perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuannya. Sehingga, perusahaan wajib memenuhi hak-hak mereka karena keberhasilan suatu perusahaan tidak lepas dari bagaimana manajemen sumber daya manusia yang berada di dalamnya. Manajemen sumber daya manusia adalah bagaimana manusia dikelola dan diarahkan untuk membantu perusahaan mencapai tujuan yang diinginkannya.

Di era sekarang, tingkat persaingan di dunia usaha semakin tinggi. Sangat banyak perusahaan yang bergerak di bidang yang sama. Untuk menghadapi kondisi yang seperti itu dibutuhkan sumber daya manusia yang memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja. Motivasi adalah kekuatan yang menyebabkan seseorang berperilaku dengan cara tertentu untuk mencapai tujuan tertentu, Armstrong (2014). Lebih lanjut, Armstrong (2014) menjelaskan bahwa motivasi melibatkan tiga komponen utama yaitu arah perilaku, upaya yang dilakukan dan ketekunan perilaku. Arah perilaku menerangkan apa yang seseorang ingin lakukan, upaya yang dilakukan menerangkan seberapa keras seseorang berusaha, dan ketekunan perilaku menerangkan seberapa lama seseorang terus-menerus melakukan upaya. Dari ketiga komponen ini terlihat seberapa pentingnya memahami apa yang memotivasi seseorang untuk melakukan suatu tindakan yang penting dan berpengaruh pada kinerja perusahaan.

Selain itu, perusahaan juga harus memperhatikan kualitas kerja dari tiap-tiap individu yang terlibat di dalamnya. Kualitas kerja dari tiap-tiap orang yang terlibat perusahaan tersebut harus mengalami pengembangan dari waktu ke waktu. Hal ini sejalan dengan Hasibuan (2005) yang menyatakan bahwa pengembangan adalah pendidikan yang berhubungan pada peningkatan wawasan umum dan pemahaman kita secara menyeluruh.



Berdasarkan penjelasan di atas, dapat diketahui bahwa motivasi dan pengembangan sumber daya manusia dapat mempengaruhi tingkat disiplin seseorang yang tentunya akan berdampak pada naik turunnya kinerja perusahaan. Disiplin merupakan kesadaran diri dari tiap-tiap individu untuk mengikuti aturan-aturan yang berlaku di perusahaan baik peraturan yang dibuat secara tertulis maupun secara lisan. Mengingat pada zaman sekarang sangat banyak individu yang tidak begitu menganggap penting aturan yang ada, menganggap setiap pekerjaan mudah untuk diselesaikan sehingga menunda-nunda pekerjaan sudah menjadi hal yang lumrah bagi sebagian besar individu di suatu perusahaan tanpa mempertimbangkan apa yang akan terjadi kedepannya karena persoalan yang terlihat kecil dapat berakibat fatal bagi perusahaan terlebih perusahaan itu juga harus bertanggung jawab terhadap institusi yang berada di atasnya. Fenomena ini sejalan dengan pandangan Stewart (2011) yang dimana disiplin merupakan sikap mental yang sangat penting untuk mencapai keberhasilan.

Dari penjelasan di atas terlihat bahwa disiplin berpengaruh besar terhadap baik buruknya kinerja seseorang yang tentunya akan berdampak pada kinerja perusahaan. Armstrong (2014) mendefinisikan kinerja sebagai gambaran keseluruhan dari proses perencanaan dan merupakan sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dengan menyediakan sarana bagi individu dalam kerangka tujuan, standar, dan persyaratan kompetensi yang disepakati untuk mengembangkan kapasitas seorang individu untuk memenuhi dan melampaui harapan mereka demi kepentingan diri mereka dan perusahaan.

PT. Pertamina dari tahun ke tahun hampir selalu mengeluarkan aturan-aturan baru untuk mengatasi masalah terkait minyak dan gas bumi. Yang sangat terlihat transformasinya belakangan ini terutama pada penggunaan *Liquefied Petroleum Gas* (LPG) 3 kg. Sejak akhir tahun 2023, pemerintah sudah melaksanakan transformasi pendistribuan gas LPG 3 Kg tepat sasaran seperti yang tercantum dalam Peraturan Menteri ESDM Nomor 37.k/MG.01/MEM.M/2023 yang dimana

akan pendistribusian isi ulang LPG 3 Kg melalui proses pendataan.

Proses ini ditempuh karena penggunaan tabung gas 3 Kg ini dinikmati oleh kelompok masyarakat. Hal ini berarti penggunaannya sudah tidak sesuai



dengan tujuan diciptakannya yang dibuktikan oleh data yang menunjukkan bahwa penggunaan LPG 3 kg setiap tahunnya mengalami peningkatan rata-rata sebesar 4,5%. Disisi lain, penggunaan LPG nonsubsidi mengalami penurunan rata-rata sebesar 10,9%. Gas 3 Kg diperuntukkan oleh masyarakat yang terbilang kurang mampu. Sedangkan untuk masyarakat yang ekonominya tergolong menengah ke atas dihimbau untuk menggunakan tabung gas 5 Kg atau 12 Kg. Karena terjadinya hal ini, sejak akhir tahun 2023, dilakukan percobaan penjualan tabung gas 3 Kg hanya kepada masyarakat yang sudah terdaftar di suatu sistem berbasis website yang sesuai dengan nama yang terlampir dengan data DTKS yang diberikan oleh kelurahan di masing-masing daerah.

Sejak bulan Januari tahun 2024 peraturan mengenai penggunaan tabung gas 3 Kg sudah semakin diperketat yang didukung dengan Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 104 Tahun 2007 dan Perpres Nomor 38 2019, LPG 3 Kg hanya diperuntukkan bagi rumah tangga dan usaha mikro yang menggunakan LPG tabung 3 kg untuk memasak, nelayan sasaran dan petani sasaran. Sebagai tindak lanjutnya, diterbitkan Keputusan Dirjen Migas Nomor 99.K/MG.05/DJM/2023 tentang Penahapan Wilayah dan Waktu Pelaksanaan Pendistribusian Isi Ulang *Liquefied Petroleum Gas* Tertentu Tepat Sasaran.

Sebagai upaya penegakan peraturan di atas, Pemerintah bersama Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri) dan Pertamina terus meningkatkan pengawasan dan pemberian sanksi yang tegas kepada agen, pangkalan dan oknum-oknum yang terlibat dalam penyalahgunaan tabung gas 3 kg dikarenakan akan merugikan Negara dan masyarakat yang berhak menerimanya.

Adapun bentuk-bentuk penyalahgunaan lain dari LPG 3 kg yaitu penjualan melebihi harga eceran tertinggi (HET) yang ditetapkan oleh pemerintah daerah yang biasanya dilakukan oleh pengecer. Sesuai peraturan pasal 3 ayat (1) Perpres Nomor 71 Tahun 2015 tentang Penetapan dan Penyimpangan Barang Kebutuhan Pokok dan Barang Penting, pemerintah daerah diharapkan ikut andil dalam menjaga harga LPG 3 kg di daerahnya dengan jumlah yang mencukupi kebutuhan dan oleh harga sesuai ketentuan.

Mutiara Mulia Mandiri Gas merupakan salah satu perusahaan yang



bergerak di bidang minyak dan gas bumi yang menyalurkan LPG 3 Kg, 5 Kg dan 12 Kg kepada masyarakat melalui distributor-distributor yang tergabung di dalamnya. Menjawab peraturan yang telah disebutkan di atas, PT. Mutiara Mulia Mandiri Gas menegaskan dan menghimbau kepada para distributornya untuk kooperatif dalam menjalankan aturan itu karena aturan ini dibuat demi kepentingan bersama. Berikut disajikan gambar untuk lebih memahami rangkaian proses penyuplaian tabung gas lpg 3 kg hingga proses penginputannya di website :

Gambar 1.1 Rangkaian penyuplaian tabung gas LPG 3 kg pada distributor



Sumber : PT. Mutiara Mulia Mandiri Gas

Sebelumnya, saat kewajiban distributor setiap bulannya hanya berupa pengumpulan log book yang dilakukan setiap akhir bulan, masih banyak distributor yang lalai dalam pengumpulan walaupun dari pihak perusahaan sudah menghubungi pemilik berulang kali. Sejak diterapkannya aturan baru, terlihat jelas siapa saja distributor yang lambat atau bahkan tidak melakukannya terhadap agen setiap minggu, bahkan berkepanjangan walaupun berbagai teguran sudah diberikan yang dapat dilihat pada tabel berikut :



Tabel 1.1 Data Penginputan NIK Pada Website

| o. | Inisial Distributor | Kota/Kabupaten | % |
|----|---------------------|----------------|---|
|----|---------------------|----------------|---|

| No. | Inisial Distributor | Kota/Kabupaten | % |
|-----|---------------------|----------------|--------|
| 1. | SR | Kota Palu | 0% |
| 2. | P | Kota Palu | 0% |
| 3. | MHB | Kota Palu | 0% |
| 4. | HS | Kota Palu | 0% |
| 5. | NH | Kota Palu | 0% |
| 6. | Y | Kota Palu | 0% |
| 7. | S | Kota Palu | 0% |
| 8. | K | Kota Palu | 0% |
| 9. | N | Kota Palu | 0% |
| 10. | HN | Kota Palu | 0% |
| 11. | EMW | Kota Palu | 33,33% |
| 12. | M | Kota Palu | 66,67% |
| 13. | HBL | Kota Palu | 66,67% |
| 14. | RS | Kota Palu | 37% |
| 15. | S | Kota Palu | 68,75% |
| 16. | SS | Kota Palu | 66,67% |
| 17. | F | Kota Palu | 66,67% |
| 18. | J | Kota Palu | 2% |
| 19. | HLM | Kota Palu | 50% |
| 20. | HSN | Kota Palu | 98% |
| 21. | AH | Kota Palu | 85% |
| 22. | HK | Kota Palu | 92% |
| 23. | SH | Kota Palu | 38% |
| 24. | IR | Kota Palu | 50% |
| 25. | ND | Kota Palu | 98% |
| 26. | FU | Kota Palu | 10% |
| 27. | CJR | Kota Palu | 30% |
| 28. | NRH | Kota Palu | 38,75% |
| 29. | MJ | Kota Palu | 96% |
| 30. | I | Kota Palu | 23,33% |

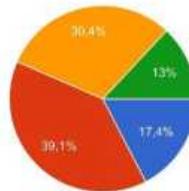
Sumber : PT. Mutiara Mulia Mandiri Gas

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa pengetahuan dari para distributor ini masih sangat minim dan motivasi distributor masih sangat kurang untuk menginput NIK pada website yang disediakan. Hal tersebut didukung oleh data sebagai berikut dengan menggunakan indikator oleh Mangkunegara (2009) :



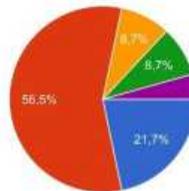
Gambar 1.2 Data Motivasi

Ketekunan



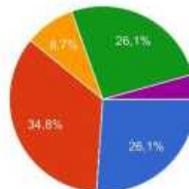
- Sangat setuju
- Setuju
- Kurang setuju
- Tidak setuju
- Sangat tidak setuju

Pekerjaan yang menantang



- Sangat setuju
- Setuju
- Kurang setuju
- Tidak setuju
- Sangat tidak setuju

Tanggung Jawab



- Sangat setuju
- Setuju
- Kurang setuju
- Tidak setuju
- Sangat tidak setuju

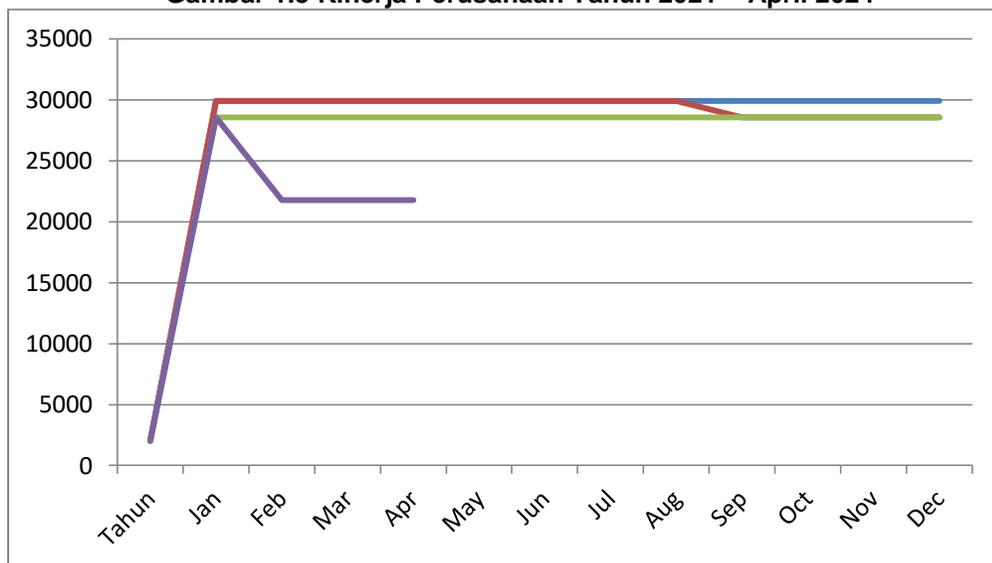


nber : Data diolah 2024

Berdasarkan survei mengenai motivasi yang di bagikan pada para distributor terlihat bahwa warna merah sangat mendominasi dari tiap-tiap indikator yang digunakan yang berarti motivasi distributor dari PT. Mutiara Mulia Mandiri Gas ini masih sangat kurang.

Dari tabel 1.1 dan gambar 1.2 di atas dapat diketahui bahwa pengetahuan dari para distributor ini masih sangat minim mengenai rangkaian penyuplaian lpg 3 kg serta dampak-dampak yang ditimbulkan dari setiap tindakan yang dilakukan yang berarti SDM dari PT. Mutiara Mulia Mandiri ini masih perlu untuk dilakukan pengembangan demi kestabilan kinerja perusahaan. Berawal dari masalah yang terlihat sederhana ini, mengakibatkan keterlambatan proses penyuplaian tabung gas 3 kg. Keterlambatan penyuplaian tabung gas merupakan salah satu faktor yang menyebabkan naik turunnya kinerja perusahaan yang dapat dilihat dari jumlah tabung gas yang tersupply di setiap bulannya dalam beberapa tahun terakhir :

Gambar 1.3 Kinerja Perusahaan Tahun 2021 – April 2024



- Biru : 2021
- Merah : 2022
- Hijau : 2023

- Ungu : 2024

Sumber : PT. Mutiara Mulia Mandiri Gas

Berdasarkan gambar di atas, data kinerja perusahaan ditinjau melalui tabung gas 3 kg yang disupply dari agen ke pangkalan tiap bulannya selama tiga tahun terakhir. Dapat dilihat bahwa dari tahun ke tahun supply tabung gas 3 kg mengalami penurunan dan yang paling drastis terjadi di tahun 2024 yang juga dipengaruhi oleh peraturan baru yaitu kewajiban pangkalan untuk menginput NIK pembeli pada website yang akan tersampaikan langsung ke PT. Pertamina.

Berawal dari perubahan peraturan pemerintah yang menyebabkan adanya aturan-aturan baru yang ditetapkan PT. Pertamina yang berdampak dari agen hingga distributor yang sangat mempengaruhi motivasi, pengembangan sumber daya manusia, dan disiplin yang berimbas pada kinerja perusahaan. Dari keseluruhan fenomena yang telah diuraikan di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul tesis “Pengaruh Motivasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja dengan Disiplin Sebagai Variabel Intervening”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan di atas, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah motivasi berpengaruh terhadap disiplin kerja distributor pada PT. Mutiara Mulia Mandiri Gas?
2. Apakah pengembangan SDM berpengaruh terhadap disiplin kerja distributor pada PT. Mutiara Mulia Mandiri Gas?
3. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja distributor pada PT. Mutiara Mulia Mandiri Gas?
4. Apakah pengembangan SDM berpengaruh terhadap kinerja distributor pada PT. Mutiara Mulia Mandiri Gas?



Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja distributor pada PT. Mutiara Mulia Mandiri Gas?

Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja distributor melalui disiplin

kerja distributor pada PT. Mutiara Mulia Mandiri Gas?

7. Apakah pengembangan SDM berpengaruh terhadap kinerja distributor melalui disiplin kerja distributor Pada PT. Mutiara Mulia Mandiri Gas?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap disiplin kerja distributor pada PT. Mutiara Mulia Mandiri Gas.
2. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan SDM terhadap disiplin kerja distributor pada PT. Mutiara Mulia Mandiri Gas.
3. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja distributor pada PT. Mutiara Mulia Mandiri Gas.
4. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja distributor pada PT. Mutiara Mulia Mandiri Gas.
5. Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja distributor terhadap kinerja distributor pada PT. Mutiara Mulia Mandiri Gas.
6. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja distributor melalui disiplin kerja distributor pada PT. Mutiara Mulia Mandiri Gas.
7. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja distributor melalui disiplin kerja distributor pada PT. Mutiara Mulia Mandiri Gas.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Diharapkan dapat dijadikan sarana untuk menambah pengetahuan mengenai motivasi, pengembangan sumber daya manusia, disiplin kerja dan kinerja, serta sejauh mana variabel-variabel tersebut mempengaruhi satu sama lain.

: Kegunaan Praktis

1. Bagi penulis, hasil penelitian ini dapat menjadi alat untuk



mempraktekkan teori-teori yang diperoleh selama perkuliahan sehingga dapat menambah wawasan pengetahuan secara praktis mengenai masalah-masalah yang dihadapi perusahaan/organisasi/instansi.

2. Bagi organisasi/instansi, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dan masukan bagi organisasi dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.
3. Bagi pihak akademik, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi literatur di bidang manajemen sumber daya manusia, serta dapat menjadi acuan bagi penelitian selanjutnya.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis mengkaji tentang Pengaruh Motivasi dan Pengembangan SDM terhadap Kinerja dengan Disiplin sebagai Variabel Intervening pada PT. Mutiara Mulia Mandiri Gas yang berada di Kota Palu tepatnya berada di Jl. Sis Aljufri No. 24. PT. Mutiara Mulia Mandiri Gas yang berdiri pada tahun 2014 yang merupakan peralihan dari perusahaan yang mengelola supply minyak tanah pada pangkalan-pangkalan di wilayah Kota Palu. Sejak tahun berdirinya hingga saat ini PT. Mutiara Mulia Mandiri Gas menaungi 136 distributor sekota palu.

Penelitian ini menggunakan variabel independen yang diberi lambang X_1 untuk motivasi, X_2 untuk pengembangan sumber daya manusia. Kemudian variabel dependen yang diberi lambang Y yaitu kinerja, serta variabel intervening yang diberi lambang Z yaitu disiplin.

Adapun sistematika penulisan tesis ini terdiri atas disusun kedalam lima bab yang dirincikan sebagai berikut :

Bab I Pendahuluan

Bab ini terdiri dari latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan dan ruang lingkup penelitian.



Tinjauan Pustaka

terdiri dari tinjauan teori yang membahas mengenai manajemen sumber manusia, motivasi, pengembangan sumber daya manusia, disiplin, dan kinerja.

Selanjutnya, uraian mengenai tinjauan empiric, kerangka pemikiran dan hipotesis.

Bab III Metode Penelitian

Bab ini terdiri dari rancangan penelitian, tempat dan waktu penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, teknis pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrument penelitian dan analisis data.

Bab IV Hasil

Bab ini berisi deskripsi objek penelitian, penentuan range, analisis data.

Bab V Pembahasan

Bab VI Penutup

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Setiap perusahaan memiliki berbagai macam sumber daya yang dianggap sebagai input yang nantinya akan dirubah menjadi output. Dalam proses itulah dibutuhkannya manajemen sumber daya manusia yang akan membantu perusahaan tempat ia bekerja untuk mencapai tujuan. Armstrong (2014) mendefinisikan sumber daya manusia (SDM) adalah pendekatan yang koheren, isi dan strategis untuk pekerjaan, pengembangan dan kesejahteraan orang kerja dalam organisasi. Sumber daya manusia berarti orang yang akan memanfaatkan atau menggunakan fasilitas yang disediakan oleh perusahaan untuk



merubah input menjadi output. Misalnya, perusahaan menyediakan mesin percetakan, jika tidak terdapat sumber daya manusia maka mesin percetakan itu tidak akan berfungsi. Jadi, dibutuhkan manusia untuk menjalankan mesin itu. Dengan demikian, manajemen sumber daya manusia adalah kontributor utama bagi keberhasilan organisasi.

A. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Armstrong (2014) mengemukakan beberapa tujuan dari manajemen sumber daya manusia, diantaranya :

1. Mendukung organisasi dalam mencapai tujuan dengan mengembangkan dan menerapkan strategi sumber daya manusia yang sejalan dengan strategi bisnis yang dijalani;
2. Berkontribusi pada pengembangan budaya kinerja tinggi;
3. Memastikan bahwa organisasi memiliki orang-orang yang berbakat dan terampil;
4. Menciptakan hubungan kerja yang positif dalam perusahaan;
5. Mendorong penerapan pendekatan etis pada manajemen sumber daya manusia.

B. Fungsi Manajemen Sumber daya Manusia

Mondy et al. (2016) mengemukakan enam fungsi manajemen sumber daya manusia yang akan dijelaskan sebagai berikut :

1. Staffing :

Staffing adalah proses dimana suatu organisasi memastikan bahwa ia selalu memiliki jumlah karyawan yang tepat dengan keterampilan yang sesuai dalam pekerjaan yang tepat, pada waktu yang tepat, untuk mencapai tujuan organisasi. Staffing melibatkan analisis pekerjaan, perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, dan seleksi.

Manajemen Kinerja



Manajemen kinerja adalah proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses organisasi ada untuk memaksimalkan produktivitas karyawan, tim, dan akhirnya, organisasi.

3. Pengembangan Sumber Daya Manusia

pengembangan sumber daya manusia adalah fungsi HRM utama yang terdiri tidak hanya dari pelatihan dan pengembangan tetapi juga perencanaan karir dan kegiatan pengembangan, pengembangan organisasi, dan manajemen kinerja dan penilaian.

4. Kompensasi

Kompensasi mencakup total semua penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas layanan mereka.

5. Karyawan dan Hubungan Tenaga Kerja

Hubungan karyawan internal terdiri dari aktivitas HRM yang terkait dengan perpindahan karyawan dalam organisasi seperti promosi, demosi, pemberhentian, dan pengunduran diri.

6. Keselamatan dan Kesehatan

Keselamatan melibatkan melindungi karyawan dari cedera yang disebabkan oleh kecelakaan terkait pekerjaan. kesehatan mengacu pada kebebasan karyawan dari penyakit fisik atau emosional. Aspek-aspek pekerjaan ini penting karena karyawan yang bekerja di lingkungan yang aman dan menikmati kesehatan yang baik lebih mungkin menjadi produktif dan menghasilkan manfaat jangka panjang bagi organisasi.

C. Model Manajemen Sumber Daya Manusia

Armstrong (2014) mengemukakan model manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Model Manajemen Sumber Daya Manusia yang Cocok :



Model manajemen sumber daya manusia harus sesuai dengan strategi dari organisasi. Maka dari itu, dalam model ini terlebih dahulu berfokus pada strategi SDM yang digunakan organisasi.

Model Sumber daya Manusia Harvard

Pada model Harvard ini mengutamakan pada bagaimana SDM itu dikembangkan, di implementasikan sehingga akan lebih menguatkan tujuan-tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi.

3. Model Sumber Daya Manusia Kontekstual

Model kontekstual menekankan pada pentingnya faktor lingkungan dengan mengintegrasikan manajemen sumber daya manusia dengan lingkungan dimana ia dikembangkan.

4. Model Manajemen Sumber Daya Manusia 5-P

Dirumuskan oleh Schuler dalam Armstrong (2014) model 5-P menjelaskan bagaimana manajemen sumber daya manusia beroperasi di bawah lima judul :

- Filosofi SDM, yaitu peran bagaimana organisasi memberlakukan sumber daya manusianya yang dimana dianggap sebagai aset yang harus diberlakukan dan dikelola dengan baik.
- Kebijakan SDM, yaitu berkaitan dengan pedoman demi kepentingan program yang dijalankan dan kebutuhan strategis.
- Program SDM, yaitu dibentuk oleh kebijakan SDM dan terdiri dari upaya SDM terkoordinasi yang dimaksudkan untuk memulai dan mengelola upaya perubahan organisasi yang didorong oleh kebutuhan bisnis strategis.
- Praktek SDM, yaitu kegiatan manajemen sumber daya manusia untuk mengimplementasikan kebiakan dan program SDM.
- Proses SDM, yaitu prosedur dan metode formal yang digunakan untuk menerapkan rencana dan kebijakan strategis SDM.

5. Model Manajemen Sumber Daya Manusia Eropa

Pada model ini terdapat kerangka hukum yang ditetapkan, fokus pada tujuan organisasi dan SDM sebagai sumber daya utama, menganalisis biaya dan lingkungan, memiliki toleransi dan bersifat fleksibel.

odel Manajemen Sumber Daya Manusia Keras dan Lunak

orey dalam Armstrong (2014) menuliskan bahwa SDM yang keras enekankan pada aspek kuantitatif, kalkulatif dan bisnis-strategis dari



pengelolaan sumber daya manusia dari cara yang rasional. Sebaliknya, versi lunak menelusuri akar hubungan manusia; menekankan ukuran komunikasi, motivasi dan kepemimpinan.

2.1.2 Motivasi

Motivasi adalah dorongan yang muncul dalam diri seseorang untuk melakukan suatu tindakan baik secara sadar ataupun tidak sadar dengan tujuan untuk memenuhi keinginan atau kebutuhan mereka.

A. Tipe Motivasi

Armstrong (2014) mengklasifikasikan motivasi kedalam dua tipe yang akan dijelaskan sebagai berikut :

1. Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik terjadi ketika individu merasa bahwa pekerjaan mereka penting, menarik dan menantang dan memberikan mereka tingkat otonomi (kebebasan bertindak), peluang untuk mencapai dan maju, dan ruang lingkup untuk menggunakan dan mengembangkan keterampilan dan kemampuan mereka.

2. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik terjadi ketika sesuatu dilakukan kepada atau untuk orang dengan tujuan memotivasi mereka. Hal ini mencakup imbalan seperti insentif, peningkatan gaji, pujian atau promosi; dan hukuman seperti tindakan disipliner, pemotongan gaji, atau kritik.

B. Teori Motivasi

Dalam buku yang ditulis oleh Armstrong (2014) yang berjudul *Human Resources Management Practice* teori motivasi dikelompokkan ke dalam tiga area

aitu perantara, konten atau kebutuhan dan proses. Teori tersebut n sebagai berikut:

perantara



- Taylorism Taylor (1911)

Jika kita melakukan satu hal, hal itu akan mengarah ke hal lain. Orang akan termotivasi untuk bekerja jika penghargaan dan hukuman berhubungan langsung dengan kinerjanya.

Implikasi :

Dasar dari upaya kasar untuk memotivasi orang dengan insentif. Seringkali digunakan sebagai alasan tersirat untuk pembayaran yang berhubungan dengan kinerja meskipun hal ini jarang menjadi motivator yang efektif.

- b. Konten atau Kebutuhan

- Hierarchy of needs Maslow (1954)

Ada hierarki kebutuhan: fisiologis, keamanan, sosial, harga diri, pemenuhan diri. Kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi hanya muncul ketika kebutuhan yang lebih rendah telah terpuaskan.

Implikasi :

Memfokuskan perhatian pada berbagai kebutuhan yang memotivasi orang dan gagasan bahwa kebutuhan yang terpuaskan tidak lagi menjadi motivator. Konsep hierarki tidak memiliki arti praktis.

- ERG Alderfer (1972)

Sebuah teori non-hierarki yang mengidentifikasi tiga kebutuhan dasar: keberadaan, keterhubungan, dan pertumbuhan.

Implikasi :

Kategorisasi kebutuhan yang lebih sederhana dan meyakinkan.

- Achievement motivation McClelland (1961)

Mengidentifikasi tiga kebutuhan manajer: prestasi, afiliasi, dan kekuasaan. Dari ketiganya, prestasi adalah yang terpenting.

Implikasi :

Menekankan pentingnya bagi manajer prestasi sebagai faktor motivasi.

Two-factor model Herzberg (1957,1966)

Ada dua kelompok faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja: 1) faktor intrinsik dari pekerjaan itu sendiri; 2) hal-hal yang bersifat ekstrinsik



terhadap pekerjaan seperti gaji dan kondisi kerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi perasaan positif (faktor motivasi) sangat berbeda dengan faktor-faktor yang mempengaruhi perasaan negatif (faktor kebersihan).

Implikasi :

Metodologi penelitian ini mendapat banyak kritik (tidak mendukung keberadaan dua faktor) dan asumsi yang mendasari bahwa setiap orang mempunyai kebutuhan yang sama tidaklah valid. Namun hal ini telah mempengaruhi pendekatan terhadap desain pekerjaan (pengayaan pekerjaan) dan mendukung proposisi bahwa sistem penghargaan harus memberikan imbalan finansial dan non-finansial.

c. Proses

- Reinforcement Thorndike (1911) and Skinner (1953)

Ketika pengalaman diperoleh dalam memuaskan kebutuhan, orang merasa bahwa tindakan tertentu membantu mencapai tujuan sementara tindakan lainnya tidak berhasil. Tindakan yang berhasil akan diulangi ketika kebutuhan serupa muncul.

Implikasi :

Berikan umpan balik yang secara positif memperkuat perilaku efektif.

- Expectancy Vroom (1964) Porter and Lawler (1968)

Upaya (motivasi) bergantung pada kemungkinan bahwa imbalan akan mengikuti usaha dan bahwa imbalan tersebut bermanfaat.

Implikasi :

Teori kunci yang menginformasikan pendekatan terhadap penghargaan, yaitu bahwa mereka harus menjadi penghubung antara usaha dan penghargaan (line of sight), penghargaan harus dapat dicapai dan harus bermanfaat.

- Goal Latham and Locke (1979)

Motivasi akan meningkat jika orang mempunyai tujuan yang menuntut namun disepakati dan menerima umpan balik.

Implikasi :

Mempengaruhi manajemen kinerja dan praktik pembelajaran dan



pengembangan.

- Equity Adams (1966)

Masyarakat akan termotivasi lebih baik jika diperlakukan secara adil, yaitu diperlakukan secara adil dibandingkan dengan kelompok orang lain (kelompok referensi) atau orang lain yang relevan.

Implikasi :

Perlu adanya penghargaan dan praktik ketenagakerjaan yang adil.

- Social learning Bandura (1977)

Mengakui pentingnya penguatan sebagai penentu perilaku di masa depan namun juga menekankan pentingnya harapan tentang nilai tujuan dan kemampuan individu untuk mencapainya.

Implikasi :

Penekanannya adalah pada harapan, tujuan dan nilai individu serta pengaruh faktor orang dan situasional serta penguatan.

- Cognitive evaluation Deci and Ryan (1985)

Penggunaan penghargaan ekstrinsik dapat menghancurkan motivasi intrinsik yang berasal dari minat kerja yang melekat.

Implikasi :

Menekankan pentingnya imbalan non-finansial. Kesimpulan yang dicapai dari penelitian Deci dan Ryan dipertanyakan.

2.1.3 Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Marayasa et al (2023) secara teoritis dapat dipahami bahwa pengembangan SDM mencakup berbagai strategi dan metode untuk mengoptimalkan potensi karyawan agar dapat mencapai tujuan organisasi dengan lebih baik. Melalui proses ini, karyawan diberikan kesempatan untuk mengembangkan dan meningkatkan kompetensi dalam berbagai aspek yang

dengan pekerjaan mereka, di antaranya:

nampuan

liputi peningkatan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan lebih baik.



- Pengetahuan
Memperkaya pengetahuan karyawan dalam bidang yang relevan dengan pekerjaannya.
- Keterampilan
Pengembangan keterampilan spesifik yang dibutuhkan dalam pekerjaan tertentu.
- Sikap
Memperbaiki sikap dan etika kerja karyawan agar lebih sesuai dengan budaya organisasi dan nilai-nilai perusahaan.

A. Prinsip-prinsip Utama Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Marayasa et al (2023) dalam bukunya yang berjudul Pengembangan Sumber Daya Manusia mengemukakan beberapa prinsip utama dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia yang akan dijelaskan sebagai berikut :

- Berkelanjutan
Pengembangan SDM adalah proses berkelanjutan yang terintegrasi dengan strategi bisnis jangka panjang organisasi.
Prinsip berkelanjutan dalam pengembangan SDM mencerminkan komitmen organisasi untuk memberdayakan karyawan mereka dan menciptakan lingkungan yang berfokus pada pertumbuhan dan peningkatan. Dengan memprioritaskan pengembangan SDM yang berkesinambungan, organisasi dapat mencapai kualitas karyawan yang unggul dan tetap relevan di tengah perubahan yang terus berlangsung.
- Perencanaan
Dengan adanya perencanaan yang matang, pengembangan SDM dapat menjadi investasi berharga yang memberikan manfaat jangka panjang bagi karyawan dan kesuksesan organisasi.
Berbasis Kinerja
Pengembangan SDM harus didasarkan pada analisis kinerja yang mendalam untuk mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan.
Dukungan Manajemen



Pengembangan SDM memerlukan dukungan aktif dan komitmen dari manajemen tingkat atas. Dengan adanya dukungan ini, program pengembangan memiliki landasan yang kuat untuk memberikan manfaat yang signifikan bagi karyawan dan organisasi secara keseluruhan.

- Individualisasi

Dengan menerapkan prinsip individualisasi dalam pengembangan SDM organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan perkembangan karyawan secara pribadi.

- Partisipatif

Prinsip partisipatif dalam pengembangan SDM memastikan bahwa program pengembangan menjadi lebih relevan, bermakna, dan berdampak bagi karyawan.

- Evaluasi dan Umpan Balik

Program pengembangan SDM harus dievaluasi secara teratur untuk mengevaluasi efektivitasnya. Memberikan umpan balik kepada karyawan tentang kemajuan dan prestasi mereka membantu membangun motivasi dan kepuasan dalam pekerjaan.

- Keterkaitan Dengan Tujuan Organisasi

Prinsip keterkaitan dengan tujuan organisasi dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) menekankan pentingnya menyelaraskan upaya pengembangan karyawan dengan tujuan dan strategi keseluruhan organisasi.

- Penggunaan Teknologi

Penggunaan teknologi dalam pengembangan SDM dapat membantu meningkatkan aksesibilitas dan efisiensi dalam memberikan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan.

- Fleksibilitas

Prinsip fleksibilitas dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan hal yang sangat penting dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang dinamis.



B. Langkah-langkah Membangun Kultur Organisasi yang Mendukung Pengembangan SDM

Marayasa et al (2023) mengemukakan langkah-langkah yang dapat diambil untuk menciptakan kultur organisasi yang mendukung pengembangan SDM:

➤ Mengidentifikasi nilai dan visi organisasi

Nilai-nilai ini akan menjadi dasar untuk membangun kultur yang mendukung pengembangan SDM. Pastikan nilai-nilai ini mencerminkan komitmen terhadap pembelajaran, pertumbuhan, inovasi, dan dukungan terhadap karyawan.

➤ Melibatkan pemimpin dan manajemen

Pemimpin dan manajemen harus terlibat aktif dalam proses membangun kultur yang mendukung pengembangan SDM. Mereka harus menjadi contoh yang baik dan mendorong karyawan untuk mengembangkan potensi diri mereka.

➤ Membuat program pengembangan karyawan

Buat program pengembangan karyawan yang komprehensif dan terstruktur. Program ini harus mencakup pelatihan, workshop, mentoring, serta pengalaman pembelajaran berbasis proyek. Pastikan program tersebut sesuai dengan kebutuhan pengembangan individu dan organisasi.

➤ Fasilitasi kolaborasi dan tim kerja

Mendorong kolaborasi dan kerjasama tim adalah langkah penting dalam membangun kultur yang mendukung pengembangan SDM. Buat lingkungan di mana tim dapat berbagi pengetahuan dan pengalaman, serta saling mendukung untuk mencapai tujuan bersama.

➤ Memberikan pengakuan dan penghargaan

Pengakuan dan penghargaan atas prestasi dan kontribusi karyawan dalam pengembangan SDM adalah kunci dalam memotivasi mereka untuk terus berkembang. Berikan apresiasi yang tulus untuk usaha dan hasil kerja mereka.

➤ Mengukur dan evaluasi proses

lalu lakukan evaluasi terhadap langkah-langkah yang telah diambil dalam membangun kultur organisasi yang mendukung pengembangan SDM. Tinjau aktivitas program pengembangan karyawan, ukur tingkat kepuasan



karyawan, dan perbaiki area yang perlu ditingkatkan.

➤ Komunikasi dan transparansi

Komunikasikan dengan jelas tujuan dan manfaat dari program pengembangan SDM kepada seluruh anggota organisasi. Pastikan transparansi dalam proses pengembangan dan kesempatan untuk pertanyaan atau masukan dari karyawan.

➤ Beradaptasi dengan perubahan

Ingatlah bahwa membangun kultur organisasi yang mendukung pengembangan SDM adalah proses berkelanjutan. Tetaplah terbuka untuk perubahan dan fleksibel dalam menyesuaikan pendekatan jika diperlukan.

2.1.4 Disiplin

Disiplin merupakan kesediaan seorang individu untuk menyesuaikan diri terhadap segala hal dimanapun individu itu berada. Menyesuaikan diri yang dimaksud disini ialah individu tersebut harus bersedia mengikuti segala peraturan/norma-norma yang berlaku di suatu tempat dimana ia berada. Hal ini sejalan dengan pendapat Stewart et al. (2011) yang mendefinisikan disiplin sebagai suatu proses dimana manajemen membantu karyawan untuk mengatasi perilaku yang salah.

Menurut Mondy et al. (2016) disiplin adalah keadaan pengendalian diri karyawan dan perilaku tertib yang menunjukkan sejauh mana kerjasama tim yang tulus dalam suatu organisasi. Dengan pengendalian diri yang dimiliki oleh seorang individu maka akan memperkecil kemungkinan individu itu untuk melanggar karena mengetahui dan memahami konsekuensi yang akan ia terima apabila ia melanggar peraturan yang berlaku di perusahaan. Berdasarkan definisi disiplin menurut Mondy (2016), maka dapat diketahui bahwa kedisiplinan dapat dianggap sebagai fungsi

alam perusahaan karena dapat mendorong individu untuk menjadi pribadi yang lebih baik dari sebelumnya dan tentunya akan berdampak pada performansi.



A. Faktor yang Perlu Dipertimbangkan :

Menurut Decenzo et al. (2016) dalam mendisiplinkan karyawan terdapat beberapa faktor yang harus dipertimbangkan yang akan dijelaskan sebagai berikut :

- Tingkat keseriusan masalah
Yaitu dengan melihat seberapa jauh akibat yang diakibatkan oleh kesalahan yang dibuat oleh seorang individu. Misalnya, seorang karyawan yang berbohong dianggap sebagai suatu pelanggaran yang lebih serius dibandingkan karyawan yang datang terlambat.
- Durasi masalah
Pelanggaran pertama, kedua dan ketiga dipandang berbeda oleh pimpinan perusahaan. Maka dari itu, biasanya kesalahan yang terakhir kali dilakukan mendapat pendisiplinan dalam jangka waktu yang lebih lama dari sebelumnya karena dinilai pendisiplinan sebelumnya tidak membuat efek jera pada karyawan.
- Frekuensi dan sifat masalah
Disini dilihat apakah masalah yang muncul saat ini merupakan bagian dari pola disiplin yang berlanjut atau tidak. Sehingga, perusahaan menuntut untuk memberikan disiplin yang lebih keras dibandingkan dengan sebelumnya.
- Faktor pemberat
Pada faktor pemberat ini dilihat apakah suatu masalah terjadi berhubungan dengan masalah lainnya.
- Derajat sosialisasi
Perusahaan yang membuat aturan secara tertulis dibenarkan untuk melakukan tindakan yang lebih agresif dengan tujuan untuk menegakkan aturan yang ada. Melalui aturan itu, perusahaan dituntut untuk mendidik karyawannya untuk bekerja dan bertindak sesuai dengan standar perusahaan.
- Sejarah praktek disiplin organisasi
Untuk membandingkan bagaimana keadilan itu diterapkan di masa lalu dan masa Sekarang dan untuk melihat sejauh mana perusahaan adil dalam menerapkan aturan pada seluruh karyawannya.
dukungan manajemen



Dalam mendisiplinkan karyawan, dibutuhkan data yang akurat yang digunakan sebagai bukti. Bukti tersebut akan memperkuat alasan Anda menjatuhkan suatu hukuman pada karyawan.

B. Mengelola Disiplin

Dessler (2016) menjelaskan bahwa pendisiplinan yang tidak adil dapat memicu pembalasan perilaku buruk karyawan. Penjelasan ini didukung oleh survei 45 penghargaan arbitrase yang diterbitkan dimana keterlambatan telah memicu disiplin dan/atau pemecatan.

- Adil dalam mendisiplinkan
Seorang pemimpin perusahaan harus adil dalam mendisiplinkan karyawannya karena sangat berpengaruh pada hasil kerja karyawan. Pendisiplinan karyawan harus disesuaikan dengan kebutuhan karyawan itu. Pendisiplinan yang berlebihan akan membuat karyawan tidak nyaman berada di suatu perusahaan karena merasa terlalu ditekan dalam bekerja.
- Intimidasi (bullying)
Intimidasi melibatkan tiga hal, yaitu :
 - Ketidakseimbangan kekuatan
Pengintimidasi menggunakan kekuatannya untuk membahayakan korban sehingga korban kesulitan untuk membela dirinya.
 - Tujuannya untuk menimbulkan kerugian
Adapun kerugian yang dimaksud disini adalah gangguan mental yang dialami oleh korban.
 - Pengulangan
Biasanya, pengintimidasi tidak hanya melakukan hal yang sama sekali melainkan berulang-ulang dan pada orang yang sama.
- Dasar-dasar proses disiplin yang adil



mpinan perusahaan menginginkan proses disiplin yang efektif dan adil yang didasarkan pada tiga proses, yaitu :

Peraturan dan regulasi

Peraturan sebaiknya dibuat secara tertulis agar lebih mudah dipahami

oleh karyawan dan diterangkan pada saat perekrutan.

- Hukuman yang progresif

Yaitu memberikan kesempatan pada karyawan yang telah melakukan kesalahan secara berulang-ulang untuk memberikan tindakan korektif sebelum dilakukan tindakan yang lebih serius. Disini, manajemen memberikan hukuman yang terbilang berat yang sekiranya dapat membuat pelanggar jera dan dapat menjadi lebih baik kedepannya. Hukuman yang diberikan pun harus bersifat mendidik dan mampu menumbuhkan rasa takut untuk mengulangi kesalahan lagi bagi si penerima hukuman dan menumbuhkan rasa takut pula bagi individu lain di perusahaan/organisasi untuk tidak mencontoh perilaku tersebut.

- Disiplin tanpa hukuman

Disiplin tanpa hukuman dilakukan dengan membuat karyawan menerima peraturan sambil mengurangi sifat menghukum dari disiplin itu sendiri.

C. Disiplin Progresif

Decenzo et al. (2016) mengemukakan empat langkah disiplin progresif mulai dari yang ringan hingga yang berat. Empat langkah tersebut yaitu :

- Peringatan lisan tertulis

Catatan sementara bahwa teguran lisan telah diberikan pada karyawan yang berisikan tujuan, tanggal dan hasil wawancara dengan karyawan yang bersangkutan.

- Peringatan tertulis

Peringatan tertulis ini merupakan awal dari pendisiplinan secara formal dan akan menjadi catatan dalam kepegawaian pegawai. Peringatan tertulis ini juga akan di kirimkan pada HRM untuk dijadikan catatan permanen karyawan.

- Suspendensi

Langkah ini akan diambil apabila langkah sebelumnya tidak berhasil diterapkan pada karyawan yang bersangkutan. Untuk pelanggaran yang lebih serius dan berdampak besar bagi perusahaan penangguhan akan diberikan



tanpa teguran secara lisan dan tertulis terlebih dahulu.

2.1.5 Kinerja

Kinerja perusahaan adalah salah satu faktor yang menunjukkan efektivitas dan efisiensi suatu perusahaan demi tercapainya tujuan perusahaan tersebut.

A. Faktor Kinerja Umum

Stewart et al. (2011) menganggap bahwa faktor kinerja umum ini penting karena apabila seseorang berkinerja baik pada satu aspek pekerjaan maka akan berkinerja baik pula pada aspek lainnya. Dimensi kinerja utamanya yaitu :

1. Kinerja Tugas

Kinerja tugas ini dilihat dari bagaimana seorang individu memproduksi suatu barang atau jasa atau dari bagaimana ia menyelesaikan pekerjaan.

2. Citizenship Performance

Yaitu perilaku karyawan yang saling membantu dalam bekerja dan menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman. Citizenship performance perlu dilakukan untuk :

- Organizational Citizenship Behavior

Membawa pengaruh positif untuk membantu tercapainya tujuan perusahaan.

- Interpersonal Citizenship Behavior

Berperilaku yang baik dengan tujuan untuk membantu rekan kerja secara personal.

3. Kinerja Counterproduktif

Kinerja kontraproduktif adalah suatu keadaan dimana karyawan berperilaku yang merugikan organisasi yang dilakukan secara sadar. Adapun penyimpangan kinerja kontraproduktif antara lain :

❖ Penyimpangan produksi

Penyimpangan ini terjadi karena karyawan kurang maksimal dalam bekerja. Misalnya bermalas-malasan dan boros terhadap sumber daya



yang dimiliki perusahaan. Akibatnya, barang dan/atau jasa yang dihasilkan tidak seperti yang diharapkan.

❖ Penyimpangan property

Seperti namanya yaitu penyimpangan properti, berarti penyimpangan ini bertujuan untuk merusak properti-properti yang dimiliki oleh perusahaan.

❖ Penyimpangan politik

Penyimpangan politik ini bertujuan untuk menghancurkan atau menghambat kinerja karyawan lain.

❖ Agresi pribadi

Penyimpangan ini lebih mengarah pada kontak fisik dimana seorang karyawan berusaha untuk menyakiti rekan kerjanya secara pribadi.

B. Siklus Kinerja

Siklus manajemen kinerja merupakan suatu proses yang berulang dalam manajemen kinerja. Armstrong (2014) mengemukakan siklus manajemen kinerja yang akan dijelaskan sebagai berikut :

1. Perencanaan Kinerja

Perencanaan kinerja didasarkan pada kesepakatan kinerja yang muncul dari analisis persyaratan peran dan tinjauan kinerja agar pegawai mengetahui apa yang harus dilakukan, kapan melakukannya dan mengapa mereka melakukannya. Kesepakatan yang dicapai dalam tahap ini adalah tentang bagaimana kinerja akan diukur dan bukti yang akan digunakan untuk menetapkan tingkat kompetensi.

2. Mengelola Kinerja Sepanjang Tahun

Dalam pengelolaan kinerja terdapat beberapa hal yang dilakukan, yaitu :

- a. Memantau kinerja
- b. Memberi umpan balik secara terus menerus
- c. Memberikan pembinaan
- d. Berurusan dengan pegawai yang memiliki kinerja buruk

Tinjauan Kinerja



C. Tinjauan Kinerja

Tinjauan kinerja memfokuskan pada pertimbangan masalah-masalah utama kinerja. Armstrong (2014) mengemukakan bahwa ada 12 aturan dalam melakukan peninjauan kinerja, diantaranya :

1. Dipersiapkan

Manajer harus mempersiapkan diri dengan mengacu pada daftar tujuan yang disepakati dan catatan mereka mengenai kinerja sepanjang tahun. Mereka harus membentuk pandangan tentang alasan keberhasilan atau kegagalan dan memutuskan di mana harus memberikan pujian, permasalahan kinerja apa yang harus disebutkan dan langkah apa yang mungkin diambil untuk mengatasinya.

2. Bekerja dengan struktur yang jelas

Pertemuan tersebut harus direncanakan untuk mencakup semua poin yang diidentifikasi selama persiapan. Waktu yang cukup harus diberikan untuk diskusi penuh karena pertemuan yang dilakukan secara terburu-buru tidak akan menghasilkan suatu yang efektif.

3. Menciptakan suasana yang tepat

Pertemuan yang sukses bergantung pada penciptaan lingkungan informal di mana pertukaran pandangan yang penuh, jujur, namun bersahabat dapat terjadi. Yang terbaik adalah memulai dengan diskusi yang cukup umum sebelum membahasnya secara mendetail.

4. Memberikan umpan balik yang baik

Umpan balik harus didasarkan pada bukti faktual. Hal ini mengacu pada hasil, peristiwa, insiden kritis, dan perilaku signifikan yang telah memengaruhi kinerja dengan cara tertentu. Umpan balik harus disajikan dengan cara yang memungkinkan individu untuk mengenali dan menerima fat faktualnya, umpan balik tersebut harus berupa deskripsi tentang apa yang telah terjadi, bukan penilaian.

Unakan waktu secara produktif

Individu harus diberi waktu untuk mengungkapkan pandangannya



se penuhnya dan menanggapi setiap komentar yang dibuat oleh manajer. Pertemuan tersebut harus berbentuk dialog antara dua pihak yang berkepentingan dan terlibat, yang keduanya mencari kesimpulan positif.

6. Menggunakan pujian

Jika memungkinkan, manajer harus memulai dengan pujian atas pencapaian tertentu, namun pujian ini harus tulus dan pantas diterima. Pujian akan membantu untuk merileksasi individu karena pujian dianggap sebagai bentuk motivasi atau dorongan.

7. Membiarkan individu yang berbicara lebih banyak

Hal ini memungkinkan mereka untuk melepaskan segala sesuatunya dan membantu mereka merasa bahwa mereka mendapatkan pendengaran yang adil.

8. Undang penilaian diri

Hal ini untuk melihat bagaimana segala sesuatunya dilihat dari sudut pandang individu dan untuk memberikan dasar diskusi banyak orang yang meremehkan dirinya sendiri.

9. Diskusikan kinerja, bukan kepribadian

Pembahasan kinerja harus berdasarkan bukti faktual, bukan opini. Selalu mengacu pada peristiwa atau perilaku aktual dan hasil yang dibandingkan dengan ukuran kinerja yang disepakati.

10. Mendorong analisis kinerja

Analisis secara bersama-sama dan obyektif mengapa segala sesuatunya berjalan baik atau buruk dan apa yang dapat dilakukan untuk mempertahankan standar yang tinggi atau untuk menghindari masalah di masa depan.

11. Jangan menyampaikan kritik yang tidak terduga

Pembahasan hendaknya hanya berkaitan dengan peristiwa-peristiwa atau perilaku-perilaku yang telah dicatat pada saat peristiwa-peristiwa atau perilaku-perilaku tersebut terjadi. Tujuan dari tinjauan formal adalah untuk merefleksikan secara singkat pengalaman selama periode peninjauan dan, sebagai dasar ini, untuk melihat ke depan.



12. Menyetujui tujuan terukur dan rencana tindakan

Tujuannya adalah untuk mengakhiri pertemuan peninjauan dengan catatan positif.

2.2 Tinjauan Empirik

Tinjauan empirik merupakan penelitian terdahulu yang mengemukakan beberapa konsep yang relevan dengan penelitian yang dilakukan saat ini yang digunakan sebagai acuan dan untuk membantu peneliti untuk lebih memahami fokus penelitian. Berikut merupakan tabel berisikan penelitian terdahulu yang menjadi landasan dalam penelitian ini :

Tabel 2.1 Tinjauan Empirik

| No | Nama Peneliti dan Tahun | Judul Penelitian | Variabel Penelitian | Metode Penelitian | Hasil Penelitian |
|----|--|---|---|------------------------|--|
| 1. | Muhammad Syukron ¹ ; Susi Hendriani ² ; Yusni Maulida ³ (2022) | Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pariwisata Provinsi Riau | X ₁ (Pengembangan Sumber Daya Manusia) X ₂ (Disiplin Kerja) Y (Kinerja) Z (Motivasi Kerja) | Deskriptif kuantitatif | ➤ Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa pengembangan SDM dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai, tetapi juga dapat berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai yaitu melalui motivasi kerja |



| No | Nama Peneliti dan Tahun | Judul Penelitian | Variabel Penelitian | Metode Penelitian | Hasil Penelitian |
|----|---|---|--|----------------------|--|
| | | | | | <p>sebagai perantara atau mediasi.</p> <p>➤ Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa Disiplin Kerja dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai, tetapi juga dapat berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai yaitu melalui motivasi kerja sebagai perantara atau mediasi.</p> |
| 2. | Singgi Baharudin Moor ¹ , Agus Eko Sujianto ² | Pengaruh Motivasi Kerja Islam dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Disiplin Sebagai Variabel | <p>X₁ (Motivasi Kerja Islam)</p> <p>X₂ (Lingkungan Kerja)</p> <p>Y (Kinerja)</p> <p>Z (Disiplin)</p> | Statistik Deskriptif | <p>➤ Terdapat pengaruh signifikan secara tidak langsung antara motivasi kerja islam dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan;</p> <p>➤ Tidak terdapat</p> |



| No | Nama Peneliti dan Tahun | Judul Penelitian | Variabel Penelitian | Metode Penelitian | Hasil Penelitian |
|----|--|---|--|-----------------------------------|--|
| | (2022) | Intervening Pada UD Indo Karya Stone Tulungagung | | | pengaruh yang signifikan secara tidak langsung antara lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di UD. Indo Karya Stone Tulungagung. |
| 3. | Irwan Desyantoro ¹ , Hardani Widhiastuti ² | Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. XYZ Melalui Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening | X ₁ (Motivasi Kerja) X ₂ (Kepuasan Kerja) Y (Kinerja) Z (Disiplin Kerja) | Kuantitatif dengan analisis jalur | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja. ➤ Dari pengujian hasil penelitian, terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja di PT. XYZ. |
| | (2021) | | | | |
| | i Mitra | Pengaruh | X ₁ (Motivasi) | Regresi | ➤ Pengaruh tidak |



| No | Nama Peneliti dan Tahun | Judul Penelitian | Variabel Penelitian | Metode Penelitian | Hasil Penelitian |
|----|---|--|--|-------------------|---|
| | (2019) | Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kabupaten Dharmasraya | Y (Disiplin Kerja) | | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Reward yang diberikan kepada disipliner berpengaruh positif signifikan terhadap disiplin kerja. ➤ Pengembangan sumber daya manusia kepada pelaku disiplin tidak berpengaruh signifikan dan negatif terhadap perilaku disiplin kerja pegawai. |
| 6. | Aditya Hendrawan ¹ , Ari Pradhanawati ² , Ngatno ³ | Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening | <p>X₁ (Motivasi Kerja)</p> <p>X₂ (Kepuasan Kerja)</p> <p>Y (Kinerja)</p> <p>Z (Disiplin Kerja)</p> | Analysis Path | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Antara motivasi kerja dan kinerja karyawan terdapat pengaruh mediasi yang signifikan, variabel mediasi yang dimaksud yaitu disiplin kerja. ➤ Antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan terdapat pengaruh mediasi yang signifikan, |



| No | Nama Peneliti dan Tahun | Judul Penelitian | Variabel Penelitian | Metode Penelitian | Hasil Penelitian |
|----|-------------------------|------------------|---------------------|-------------------|------------------|
| | | | | | kerja. |

Sumber : Diolah Dari Berbagai Sumber Tahun 2024

2.3 Kerangka Pemikiran

2.3.1 Pengaruh Motivasi Terhadap Disiplin

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Candana et al (2020) menyatakan bahwa motivasi yang dimiliki oleh seorang pegawai akan tercermin dari disiplin pegawai tersebut. Selanjutnya, berdasarkan hasil uji statistik yang dilakukan oleh Moor et al (2022) menunjukkan bahwa motivasi dan disiplin kerja mempunyai pengaruh yang signifikan pada penelitiannya yang dilakukan di UD. Indo Karya Stone Tulungagung. Kemudian, didukung lagi oleh penelitian yang dilakukan Desyantoro et al (2021) yang dari hasil pengujiannya menyatakan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan disiplin kerja di PT. XYZ yang berarti sesuai dengan hasil path coefficients dengan nilai original sampel 0,457 yang menunjukkan angka positif dengan nilai t-hitung 4,678 lebih besar dari nilai t-tabel 1,66 dan nilai p-value 0,000 lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat dikatakan variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja.

2.3.2 Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Disiplin

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Rahman et al (2015) pengembangan sumber daya manusia memiliki pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja karyawan yang berarti bahwa jika pengembangan SDM meningkat maka disiplin akan meningkat pula. Kemudian, didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Sulaefi (2017) yang mengemukakan bahwa terdapat pengaruh parsial antara variabel pengembangan sumber daya manusia terhadap variabel disiplin. Namun, hasil penelitian yang bertolak belakang ditemukan oleh Mustika et al (2019) dimana hasil analisis statistik dalam penelitiannya ditemukan bahwa pengembangan sumber daya manusia tidak mempunyai pengaruh signifikan dan negatif terhadap disiplin kerja pegawai yang terlihat dari nilai signifikansinya yaitu 0,088 (besar dari α



= 0,05).

2.3.3 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Syukron et al (2022) memperlihatkan bahwa motivasi merupakan kunci dari suatu organisasi yang sukses untuk menjaga kelangsungan pekerjaan dalam sebuah organisasi dengan cara dan bantuan yang kuat untuk bertahan hidup. Ia juga menegaskan bahwa motivasi memberikan suatu bimbingan yang tepat atau arahan, sumber daya dan imbalan agar para pegawai terinspirasi dan juga tertarik untuk bekerja dengan cara yang mereka inginkan. Selanjutnya, berdasarkan hasil pengolahan data regresi linier sederhana yang dilakukan oleh Candana et al (2020) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Kemudian, diperkuat oleh penelitian yang dilakukan Moor (2022) yang menyatakan bahwa motivasi sangatlah penting pengaruhnya bagi kinerja karena manusia membutuhkan motivasi untuk bergerak menuju tujuan.

2.3.4 Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Syukron et al (2022) memperlihatkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari pengembangan SDM terhadap kinerja pegawai Dina Pariwisata Provinsi Riau. Kemudian, berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Rahman et al (2015) ditemukan adanya pengaruh secara parsial antara pengembangan sumber daya manusia dan kinerja pegawai. Selanjutnya, didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Sulaefi (2017) yang menyatakan bahwa adanya pengaruh yang signifikan dari pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan.

2.3.5 Pengaruh Disiplin Terhadap Kinerja

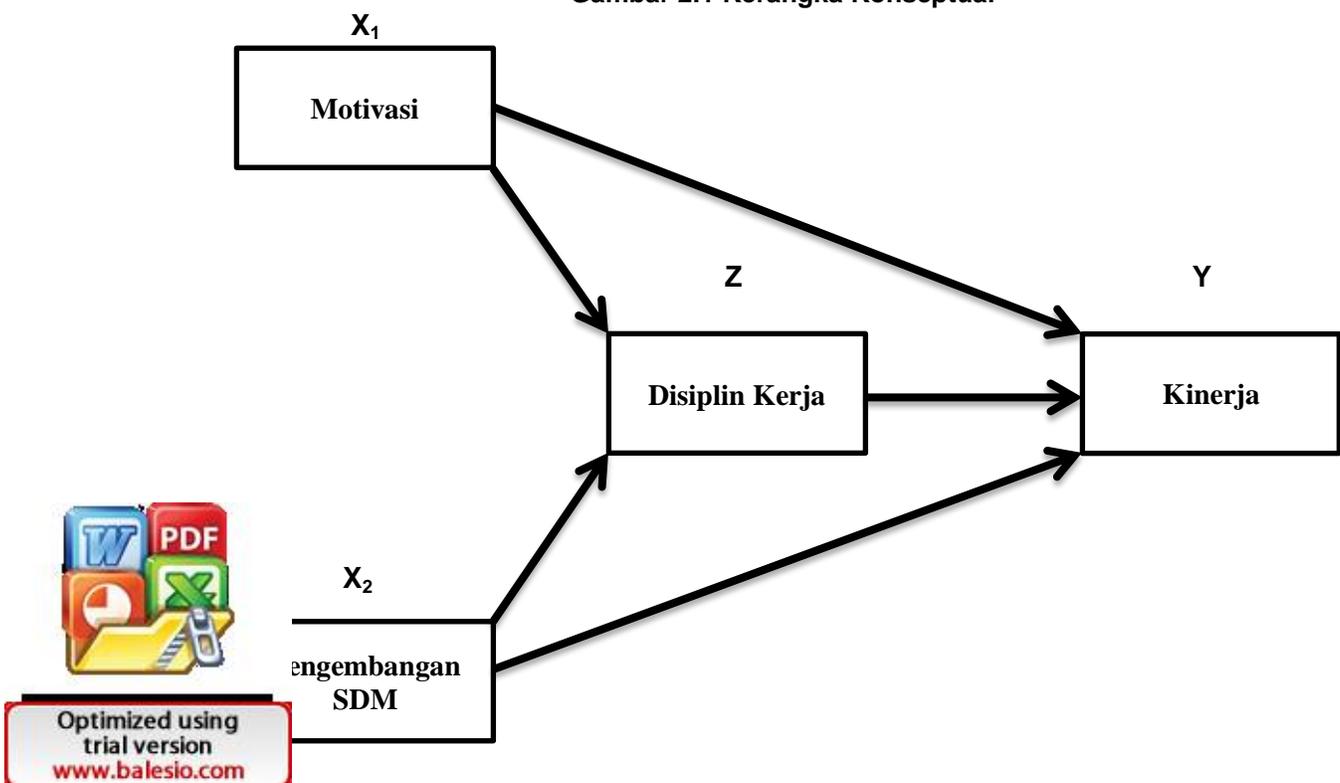


Menurut penelitian yang dilakukan oleh Desyantoro et al (2021) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil uji t menunjukkan angka positif dengan nilai t-hitung 3,080 lebih besar dari nilai t-tabel yang sesuai dengan hasil path coefficients dengan nilai original sampel yang menunjukkan angka positif dengan nilai t-hitung 3,080 lebih besar dari

nilai t-tabel 1,66 dan nilai p-value 0,002 lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat dikatakan variabel disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, didukung oleh penelitian yang dilakukan Hendrawan et al (2017) yang menerangkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat disiplin kerja karyawan maka akan menyebabkan kinerja karyawan yang semakin baik. Kemudian, diperkuat oleh hasil penelitian Syukron et al (2022) yang memperlihatkan variabel disiplin ini perlu mendapatkan perhatian khusus dalam peningkatan disiplin pegawai yang secara langsung akan berpengaruh pula terhadap kinerja pegawai. Pengujian hipotesis pengaruh disiplin terhadap kinerja pegawai memperlihatkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan teori dan tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh motivasi dan pengembangan SDM terhadap kinerja pada PT. Mutiara Mulia Mandiri Gas dengan disiplin sebagai variabel intervening, maka dibentuklah kerangka pemikiran sebagai berikut :

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual



2.4 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pikir yang telah diuraikan di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini yaitu :

- H1 : Motivasi berpengaruh terhadap disiplin kerja distributor pada PT. Mutiara Mulia Mandiri Gas.
- H2 : Pengembangan SDM berpengaruh terhadap disiplin kerja distributor pada PT. Mutiara Mulia Mandiri Gas.
- H3 : Motivasi berpengaruh terhadap kinerja distributor pada PT. Mutiara Mulia Mandiri Gas.
- H4 : Pengembangan SDM berpengaruh terhadap kinerja distributor pada PT. Mutiara Mulia Mandiri Gas.
- H5 : Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja distributor pada PT. Mutiara Mulia Mandiri Gas.
- H6 : Motivasi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan melalui disiplin kerja distributor pada PT. Mutiara Mulia Mandiri Gas.
- H7 : Pengembangan SDM berpengaruh terhadap kinerja perusahaan melalui disiplin kerja pada PT. Mutiara Mulia Mandiri Gas.





Optimized using
trial version
www.balesio.com