

TESIS
PENGARUH MOTIVASI, DISIPLIN, DAN KEMAMPUAN KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA
PT SINAR DELI BANTAENG

THE EFFECT OF MOTIVATION, DISCIPLINE, AND WORK
ABILITY
ON EMPLOYEE'S PERFORMANCE AT
PT SINAR DELI BANTAENG

MULTAZAM IBRAHIM

A012201010



MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2022

**PENGARUH MOTIVASI, DISIPLIN, DAN KEMAMPUAN KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA
PT SINAR DELI BANTAENG**

Tesis

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar Magister

Program Studi
Manajemen

Disusun dan diajukan oleh

MULTAZAM IBRAHIM

Kepada

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAGEMENT

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS HASANUDDIN

2022

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH MOTIVASI, DISIPLIN, DAN KEMAMPUAN KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. SINAR DELI BANTAENG**

disusun dan diajukan oleh :

**MULTAZAM IBRAHIM
A012201010**

telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **21 FEBRUARI 2022** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping



Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE., M.Si
Nip. 19581231 198601 1 008

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M. Si., CIPM
Nip. 19600703 199203 1 001



Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si
Nip. 19680629 199403 1 002

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM
Nip. 19640205 198810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Multazam Ibrahim
Nim : A012201010
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **Pengaruh Motivasi, Disiplin, dan Kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan PT Sinar Deli Bantaeng.**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 25 Februari 2022

Yang Menyatakan,



Multazam Ibrahim

PRAKATA

Puji syukur yang sedalam-dalamnya penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala berkat rahmat dan hidayah_Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul " Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Sinar Deli Bantaeng"

Tujuan dari penulisan proposal ini adalah untuk memenuhi syarat dalam mencapai derajat Magister Manajemen pada Program Studi Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin.

Di Dalam proses penulisan proposal penelitian ini, penulis mendapatkan bimbingan dari berbagai pihak sehingga penulis proposal penelitian ini dapat terselesaikan. Oleh karena itu, ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya dan penghargaan setinggi-tingginya penulis sampaikan kepada:

1. Keluarga besar saya yang telah memberikan yang terbaik berupa dukungan moril, materil dan do'a untuk penulis terutama selama menempuh pendidikan.
2. Ibu Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu, M.A. selaku Rektor Universitas Hasanuddin.
3. Bapak Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
4. Bapak Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M. Si., CIPM. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
5. Bapak Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE., M.Si dan Bapak Dr. H. Muh.Sobarsyah, SE., M.Si sebagai tim penasihat, terima kasih atas waktu yang telah diluangkan untuk membimbing, memberi motivasi, serta diskusi-diskusi yang telah dilakukan.
6. Bapak Prof. Dr. H. Abd Rahmad Kadir, SE., M.Si., CIPM, Bapak Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M.Si., CIPM dan Ibu Prof. Dr. Hj.Nuraeni Kadir, SE.,M.Si sebagai tim penguji dan penilai demi kebaikan rancangan penelitian ini.
7. Kepada Angkatan 2020, khususnya kelas A malam dan kelas Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia atas Kerjasama serta senantiasa memberi semangat dan sumbangsih pikiran teman-teman di Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar kepada penulis selama membina ilmu, semoga kita semua senantiasa diberi kemudahan dalam menempuh pendidikan selanjutnya.

8. Istri tercinta Andi Tenri Hardiyanti. S.Pd.,M.Pd dan Ananda Khalisa Farzana Sheza dan Alby Farabi Ibrahim yang telah senantiasa memberikan support dan doanya kepada Penulis.
9. Kepada Ayahanda H Ridwan Ibrahim SE dan Ibunda Hj Liswati Nur serta Kedua Mertua Ayahanda Drs. A M Ikhsan Marzuki dan Ibunda Dra. Hasnawati yang saya cintai.
10. Kepada segenap Dewan Direksi, Komisaris dan Staf PT Sinar Deli Bantaeng yang telah memberikan data dan Informasi terkait perusahaan serta memberikan dukungan dan doa demi kelancaran penyusunan penelitian ini.
11. Serta kepada civitas Akademika Universitas Hasanuddin Prodi Magister Manajemen di Kandeas yang memberikan bantuan-bantuan dalam pengurusan tesis ini.

Tentunya masih banyak lagi pihak-pihak yang penulis tidak dapat sebutkan satu persatu, terima kasih atas segala kebaikan, bantuan, dan dukungan yang telah diberikan kepada penulis.

Penulis menyadari bahwa proposal penelitian ini masih jauh dari sempurna. Apabila terdapat kesalahan-kesalahan dalam proposal penelitian ini sepenuhnya menjadi tanggungjawab penulis dan bukan para pemberi bantuan. Kritik dan saran yang membangun akan lebih menyempurnakan proposal penelitian ini. Semoga bantuan dari semua pihak mendapat rahmat dan karunia-Nya. Semoga proposal penelitian ini bermanfaat dan bernilai ibadah bagi semua kalangan. Aamiin.

Kiranya apa yang penulis paparkan dalam proposal penelitian ini bisa bermanfaat bagi pembaca. Terima kasih.

Makassar, 18 Februari 2022

Multazam Ibrahim S.H

ABSTRACT

MULTAZAM IBRAHIM. *The Effect of Motivation, Discipline, and Work Ability on Employees' Performance at PT Sinar Deli, Bantaeng* (supervised by **Nurdin Brasit** and **H. M. Sobarsyah**)

The aim of this study is to determine the effect of motivation, discipline, and work ability on employees' performance at PT Sinar Deli, Bantaeng.

This research was a quantitative study using a survey method with a questionnaire data collection tool. The populations were 86 employees of PT Sinar Deli, Bantaeng and the sampling technique was based on the Slovin formula resulting in 86 people as the samples.

The results indicate that (1) work motivation, work discipline, and work ability partially have a positive and significant effect on employees' performance at PT. Sinar Deli, Bantaeng; (2) work motivation, work discipline, and work ability simultaneously have a positive and significant effect on employees' performance at PT. Sinar Deli, Bantaeng, and (3) work discipline is the variable having the most dominant effect on employees' performance at PT. Sinar Deli, Bantaeng.

Keywords: work motivation, work discipline, work ability, employees' performance



ABSTRAK

MULTAZAM IBRAHIM. *Pengaruh Motivasi, Disiplin, dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Sinar Deli Bantaeng (dibimbing oleh Nurdin Brasit dan Sobarsyah).*

Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh motivasi, disiplin, dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Sinar Deli Bantaeng

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang menggunakan metode survei dengan alat pengumpulan data kuesioner. Populasi penelitian ini adalah karyawan PT Sinar Deli Bantaeng berjumlah 86 orang. Adapun teknik penentuan sampel berdasarkan rumus slovin sehingga sampel yang dihasilkan berjumlah 86 orang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) motivasi kerja, disiplin kerja, dan kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan di PT Sinar Deli Bantaeng, (2) motivasi kerja, disiplin kerja, dan kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan di PT Sinar Deli Bantaeng, dan (3) disiplin kerja merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan di PT Sinar Deli Bantaeng.

Kata kunci: Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Kemampuan Kerja, dan Kinerja Karyawan



DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN DEPAN	i
PENGESAHAN	ii
PRAKATA	iii
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
DAFTAR ISI	vii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	8
1.3. Tujuan Penelitian.....	8
1.4. Manfaat Penelitian.....	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1. Penelitian Terdahulu.....	14
2.2. Manajemen Sumber Daya Manusia..	14
2.2.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	14
2.2.2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	14
2.2.3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	16
2.3. Motivasi Kerja.....	17
2.3.1. Definisi Motivasi	17
2.3.2. Jenis-Jenis Motivasi	18
2.3.3. Indikator Motivasi.....	20
2.4. Disiplin Kerja	21
2.4.1. Definisi Disiplin Kerja.....	21
2.4.2. Jenis-Jenis Disiplin Kerja	24
2.4.3. Sifat dan Karakteristik Disiplin Kerja	26
2.4.4. Tujuan Disiplin Kerja	27
2.4.5. Indikator Kedisiplinan	28
2.5. Kemampuan Kerja.....	32
2.5.1. Definisi Kemampuan Kerja	32
2.5.2. Jenis-Jenis Kemampuan Kerja.....	33
2.5.3. Dimensi Kemampuan Kerja.....	34
2.5.4. Indikator kemampuan Kerja	35
2.6. Kinerja Karyawan.....	35
2.6.1. Definisi Kinerja Karyawan	39
2.6.2. Penilaian Kinerja Karyawan	40
2.6.3. Permasalahan Penilaian Kinerja Karyawan	41
2.6.4. Sasaran Kinerja Karyawan.....	44

2.6.5. Indikator Kinerja Pegawai	45
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	
3.1. Kerangka Konseptual	47
3.2. Hipotesis Penelitian.....	49
BAB IV METODE PENELITIAN	
4.1 Pendekatan Penelitian	50
4.2 Waktu dan lokasi Penelitian.....	50
4.3 Jenis Penelitian.....	51
4.4 Populasi dan Sampel	51
4.4.1 Populasi Penelitian.....	51
4.4.2 Sampel Penelitian	51
4.5 Sumber Data	52
4.5.1 Data Primer	52
4.5.2 Data Sekunder.....	52
4.6 Teknik Pengumpulan Data	52
4.7 Defini Operasional.....	53
4.8 Instrumen Penelitian	54
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN	
5.1 Hasil Penelitian.....	55
5.1.1 Gambaran Umum PT Sinar Deli Bantaeng.....	55
5.1.2 Visi dan Misi perusahaan.....	60
5.1.3 Karakteristik Responden.....	60
5.1.3.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	60
5.1.3.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	61
5.1.3.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	61
5.1.3.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	62
5.1.4 Deskriptif Variabel Penelitian	63
5.1.4.1 Deskriptif Variable Motivasi Kerja	63
5.1.4.2 Deskriptif Variable Disiplin Kerja.....	64
5.1.4.3 Deskriptif Variable Kemampuan Kerja.....	66
5.1.4.4 Deskriptif Variable Kinerja Kerja.....	67
5.1.5 Uji Instrumen Penelitian.	69
5.1.5.1 Uji Validitas	69
5.1.5.2 Uji Reabilitas.....	71
5.1.6 Uji Asumsi Klasik	72
5.1.6.1 Uji Normalitas	72
5.1.6.2 Uji Multikolinieritas	72
5.1.6.3 Uji Heterokedastisitas	73
5.1.7 Uji Hipotesis	74
5.1.7.1 Analisis Regresi Linear Berganda.....	74

5.1.7.2 Uji Parsial (Uji T).....	76
5.1.7.3 Uji Simultasn (Uji F).....	79
5.1.7.4 Koefisien Determinasi.....	80
5.1.8 Pembahasan	81
5.1.8.1 Pengaruh Parsial Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	81
5.1.8.2 Pengaruh Parsial Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	83
5.1.8.3 Pengaruh Parsial Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	85
5.1.8.4 Pengaruh Simultaan Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	87
5.1.8.5 Variable yang berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan	87

BAB VI PENUTUP

6.1 Kesimpulan.....	89
6.2 Saran.....	91

DAFTAR PUSTAKA	x
-----------------------------	----------

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam era globalisasi saat ini persaingan di dalam perindustrian pemurnian nikel semakin ketat dan berkembang pesat, perusahaan akan mendorong agar terjadinya inovasi dan performa terbaik guna bersaing di era globalisasi saat ini untuk dapat bertahan dalam persaingan ini. Hal tersebut dapat dicapai dengan meningkatkan kinerja pada karyawan perusahaan. Jika kinerja karyawan baik yang hasilnya dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja yang diharapkan oleh perusahaan dan salah satu kunci sukses untuk memenangkan persaingan adalah kebutuhan akan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas. Untuk itu, perusahaan akan dituntut untuk dapat lebih selektif dalam memilih SDM yang mampu menunjukkan kinerja yang baik.

Kegiatan usaha pemurnian nikel secara umum adalah merupakan usaha yang berlandaskan pada keterampilan para pekerja dan Pengalaman para pekerja. Oleh karena itu profesionalisme pengelola yang berkecimpung didalamnya merupakan suatu keharusan yang tidak dapat ditawar lagi selain itu dalam proses pengerjaan pemurnian nikel ini menuntut harus diterapkannya Motivasi, kedisiplinan serta kemampuan kerja, di karenakan dalam pengolahan pemurnian nikel telah memiliki Standar Operasional Produksi yang harus di terapkan dan ditaati oleh setiap individu baik didalam perusahaan maupun luar perusahaan, jika

melihat dari bagaimana Motivasi itu sendiri yang harus ditanamkan kepada setiap individu dikarenakan, lokasi dan tempat kerja yang berada di lokasi yang cukup panas dan kurang nyaman bagi individu yang baru berkecimpung di dunia pemurnian nikel, disisi lain kedisiplinan sangatlah diperlukan mengingat pemurnian nikel itu sendiri telah dibekali dengan teknologi-teknologi yang telah terbaru serta modern, sehingga dalam pengoperasiannya diharuskan bagi setiap pekerja mengoperasikan mesin serta peralatan didalamnya sesuai dengan petunjuk penggunaan serta operasional dari mesin tersebut agar dapat meminimalisir kegagalan dalam proses produksinya. Sebagai sebuah keharusan bagi setiap pekerja di perusahaan memiliki kemampuan dalam menjalankan baik sebuah mesin-peralatan maupun system yang telah terorganisir untuk mencapai tujuan dari perusahaan itu sendiri.

Keberhasilan itu organisasi mencapai visi dan misinya sangat ditentukan oleh kinerja sumber manusia yang ada didalamnya. Kinerja organisasi tergantung dari kinerja individu atau dengan kata lain kinerja individu akan memberikan kontribusi pada kinerja organisasi baik secara individu maupun kelompok memberikan kekuatan atas kinerja organisasi.

Berdasarkan teorinya, kinerja merupakan fungsi interaksi antara kemampuan atau ability (A), motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik atau motivation (M) dan kesempatan atau opportunity (O), yaitu $kinerja = F(A \times M \times O)$, artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan (Robbins, 2006) dalam (Sjahrudin dkk, 2014:2). Teori tersebut menjelaskan bahwa salah

satu faktor penting dalam menganalisis kinerja pegawai adalah faktor motivasi. Motivasi adalah suatu rangsangan keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang karena setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai (Sutrisno.2009:110). Berdasarkan jenisnya motivasi terdiri dari motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu (Sardiman.2007:89). Mahmudi (2008) mengemukakan bahwa motivasi ekstrinsik adalah daya dorong yang datang dari luar diri seseorang, terutama dari organisasi tempatnya bekerja.

Hasil penelitian terdahulu memberikan bukti bahwa Motivasi Intrinsik dan motivasi ekstrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, seperti yang ditunjukkan pada penelitian yang dilakukan (Maulan,dkk 2015) ; (Putra & Frianto, 2013) bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sebagai cerminan dari kinerja karyawan.

Perbedaan hasil temuan penelitian dalam menganalisis pengaruh motivasi intrinsik dan ekstrinsik terhadap kinerja pegawai di tunjukan dalam penelitan yang di tunjukkan (Budianto dkk, 2013) bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Keberadaan disiplin kerja sangat diperlukan dalam suatu perusahaan karena dalam suasana disiplinlah perusahaan akan dapat melaksanakan program-program kerjanya untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Karyawan yang disiplin

dan tertib menaati semua norma-norma dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan akan dapat meningkatkan efisiensi, efektifitas, dan produktifitas.

Beberapa cara yang bisa diaplikasikan oleh perusahaan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan menurut T. Nuraini (2013:106) dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia diantaranya:

1. Memberikan gaji yang cukup (diatas UMR/UMK)
2. Lebih memperhatikan kebutuhan rohani
3. Menciptakan suasana rileks/santai
4. Memberi perhatian lebih terhadap harga diri
5. Menempatkan karyawan pada posisi yang tepat .

Adapun tujuan dan manfaat dari motivasi kerja menurut Dr. Sowatno (2001 : 147) diantaranya sebagai berikut:

- a) Mendorong gairah dan semangat kerja
- b) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan
- c) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi pegawai
- d) Meningkatkan kesejahteraan pegawai
- e) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas tugasnya .

Peran motivasi karyawan dalam bekerja sangat penting karena motivasi sangat berhubungan dengan kinerja, jika motivasi tinggi, kinerja karyawan juga tinggi. Sebaliknya, jika motivasi rendah, kinerja karyawan juga rendah.

Disiplin kerja merupakan hal yang harus ditanamkan dalam diri tiap keryawan. Kesadaran karyawan diperlukan dengan mematuhi peraturan-peraturan

yang berlaku. Peraturan sangat diperlukan untuk memberikan bimbingan dan penyuluhan bagi karyawan dalam menciptakan tata tertib yang baik di perusahaan

Mangkuprawira (2007 : 122) mengemukakan bahwa kedisiplinan merupakan sifat seorang Pegawai yang secara sadar mematuhi aturan dan peraturan organisasi tertentu. Kedisiplinan sangat mempengaruhi kinerja karyawan dan Organisasi, karena kedisiplinan sebagai bentuk latihan bagi karyawan dalam melaksanakan aturan-aturan Organisasi. Semakin disiplin semakin tinggi produktivitas kerja karyawan. Untuk lebih mengefektifkan peraturan yang telah dikeluarkan dalam rangka menegakkan disiplin, perlu adanya aturan tentang disiplin karyawan. Disamping itu perlu ada contoh teladan dari seorang pimpinan, sebab pimpinan merupakan panutan dari bawahannya. Pimpinan harus mampu menggerakkan dan mengarahkan karyawan karena pimpinan bertanggung jawab terhadap keberhasilan dan kegagalan karyawan. Disamping itu disiplin bermanfaat mendidik karyawan untuk mematuhi peraturan, prosedur, maupun kebijakan yang ada, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik.

Menurut Heidrachman dan Husnan (2002:15) mengungkapkan bahwa disiplin kerja adalah setiap perseorangan dan juga kelompok yang menjamin adanya kepatuhan terhadap perintah dan berinisiatif untuk melakukan suatu tindakan yang diperlukan seandainya ada perintah. Sedangkan menurut Davis (2002:112) disiplin adalah tindakan manajemen untuk memberikan semangat kepada pelaksanaan standar organisasi, ini adalah pelatihan yang mengarah pada upaya membenarkan dan melibatkan pengetahuan-pengetahuan sikap dan perilaku

pegawai sehingga ada kemauan pada diri pegawai untuk menuju pada kerja sama dan prestasi yang lebih baik. Dengan demikian penerapan disiplin sangat mempengaruhi kinerja Pegawai. Disiplin kerja yang berarti kesediaan untuk mematuhi peraturan atau ketentuan yang berlaku dalam lingkungan organisasi kerja masing-masing sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerja yang tinggi.

Penting bagi perusahaan mengetahui kinerja karyawan, melalui kinerja dapat melihat seberapa jauh kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya (Sinambela, 2012:38). Terdapat beberapa ciri yang memberikan pengaruh terhadap kinerja seseorang, menurut Robbins dan Judge (2013:83) tingkat kinerja tergantung pada kemampuan yang ada didalam karyawan itu sendiri seperti pelatihan, pengetahuan, motivasi dan disiplin, apabila kemampuan karyawan semakin baik maka kinerja juga akan mengalami peningkatan. Selain itu, Mangkuprawira dan Hubeis (2007:62) juga berpendapat bahwa kinerja yang karyawan dapat ditentukan oleh beberapa faktor yaitu, faktor pesonal yang meliputi keterampilan, kepercayaan diri, disiplin, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu karyawan.

Penelitian ini dilakukan pada PT Sinar Deli Bantaeng merupakan Perusahaan yang bergerak di bidang Smelter pengolahan pemurnian nickel. PT Sinar Deli Bantaeng merupakan perusahaan yang terus berusaha untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawannya agar kinerja karyawan yang mereka berikan pada klien meningkat. Hal ini menjelaskan bahwa salah satu strategi yang

dapat menunjang keberhasilan bisnis dalam sektor pemurnian nikel adalah berusaha menawarkan kualitas jasa dengan kualitas pelayanan tinggi yang nampak 3 dalam kinerja atau performa dari layanan yang ada, seperti dengan memberikan rangsangan atas produktivitas pencapaian kerja. Sebagai manusia biasa, karyawan pada PT Sinar Deli Bantaeng tentunya dihadapkan dengan kondisi dilematis. Di satu sisi mereka harus bekerja untuk fokus pada visi perusahaan yaitu berkontribusi maksimal dalam kegiatan perekonomian Sulawesi Selatan khususnya daerah Kabupaten Bantaeng sementara disisi lain mereka memiliki kebutuhan dan keinginan yang perlu mendapat perhatian dari perusahaan.

Oleh karena itu penting bagi perusahaan PT Sinar Deli Bantaeng untuk memotivasi para karyawan dan menerapkan Kedisiplinan serta mengadakan Pelatihan agar para karyawan mempunyai pengetahuan dalam menjalankan Visi dan Misi perusahaan dibidang pemurnian nikel.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk mengakat judul **”Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Sinar Deli Bantaeng.**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan dari uraian diatas, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah :

1. Apakah motivasi kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan di PT Sinar Deli Bantaeng ?

2. Apakah disiplin kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan di PT Sinar Deli Bantaeng ?
3. Apakah kemampuan kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan di PT Sinar Deli Bantaeng ?
4. Apakah motivasi kerja, Disiplin Kerja, dan Kemampuan Kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan di PT Sinar Deli Bantaeng ?
5. Manakah yang paling berpengaruh antara motivasi, disiplin dan kemampuan kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan PT Sinar Deli Bantaeng ?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh parsial motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT Sinar Deli Bantaeng .
2. Untuk menganalisis pengaruh parsial disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT Sinar Deli Bantaeng .
3. Untuk menganalisis pengaruh parsial kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan di PT Sinar Deli Bantaeng .
4. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja, Disiplin kerja dan Kemampuan kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan di PT Sinar Deli Bantaeng .
5. Untuk menganalisis variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap Kinerja karyawan PT Sinar Deli Bantaeng .

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah :

1. Bagi instansi diharapkan dapat memberikan saran atau masukan kepada instansi guna memberikan pengaruh disiplin, motivasi, dan Kemampuan kerja terhadap Kinerja karyawan PT Sinar Deli Bantaeng .
2. Untuk menambah pengetahuan dan pengalaman dalam praktek, khususnya berkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan PT Sinar Deli Bantaeng .
3. Dapat digunakan sebagai tambahan referensi dan bahan penelitian untuk menambah literatur penelitian tentang pengaruh motivasi, disiplin, dan Kemampuan kerja terhadap Kinerja karyawan PT Sinar Deli Bantaeng .

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian yang menggunakan atau menganalisis variabel-variabel yang sama dengan penelitian ini dalam memprediksi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

Adapun penelitian terdahulu yang digunakan sebagai berikut:

No	Peneliti	Judul	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
1.	Wahyudi (2019)	Pengaruh Disiplin Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	Analisis Regresi linear berganda	Temuan ini secara teoritis mengonfirmasi teori dan mendukung hasil penelitian terdahulu, bahwa disiplin kerja dan motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan.

2.	Mardjuni & Saleh (2018)	Pengaruh Kemampuan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT . Semen Tonasa Kabupaten Pangkep	Structural Equation Modeling	<p>Dari hasil analisis dan penelitian menunjukkan bahwa</p> <p>(1) kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.</p> <p>(2) Kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>(3) Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.</p> <p>(4) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>(5) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Semen Tonasa di Kabupaten Pangkep.</p>
----	-------------------------	---	------------------------------	--

3.	Rozalia (2015)	Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan PT Pattindo Malang)	Analisis Regresi Linear Berganda	<p>Hasil regresi linier berganda, menunjukkan variabel motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Karyawan dengan nilai t hitung $5,925 > t$ tabel $1,990$.</p> <p>Variabel disiplin kerja menunjukkan nilai t hitung $4,651 > t$ tabel $1,990$ hal ini berarti berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil F hitung sebesar $50,605 > F$ tabel $3,112$, bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.</p>
----	----------------	---	----------------------------------	---

4.	Fadhil et al (2018)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan AJB Bumiputera	Analisis Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan.
5.	(Saputra et al., 2016)	Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Analisis Jalur	Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh positif dan signifikan dari (1) kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, (2) kompetensi terhadap disiplin kerja karyawan, (3) kompetensi terhadap kinerja karyawan, dan (4) disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Hotel Pita Maha A Tjampuhan Resort & Spa.

2.2. Manajemen Sumber Daya Manusia

2.2.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Menurut Sutrisno (2012:5) menyebutkan, “Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia”. Menurut Yuniarsih dan Suwatno (2008:3) menyebutkan bahwa “Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah serangkaian kegiatan pengelolaan sumber daya manusia yang memusatkan kepada praktek dan kebijakan, serta fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi”. Sedangkan menurut Bangun (2012:6) menyebutkan bahwa: “Manajemen Sumber daya Manusia merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, penggerakan, dan pengawasan, terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi”.

2.2.2. Tujuan MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia)

Menurut Cushway dalam Irianto (2001) (dalam Sutrisno, 2012:7) tujuan manajemen sumber daya manusia meliputi:

- a. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM (Sumber Daya Manusia) untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.

- b. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM (Sumber Daya Manusia) yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
- c. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM (Sumber Daya Manusia).
- d. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini untuk mencapai tujuannya.
- e. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
- f. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
- g. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM (Sumber Daya Manusia).

Menurut Irianto 2001, dalam Sutrisno (2012:8) setidaknya MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia) memiliki tiga tujuan utama, yaitu:

- a. Memperbaiki tingkat produktifitas.
- b. Memperbaiki kualitas kehidupan kerja.
- c. Meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal.

2.2.3. Fungsi MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia)

Menurut Bangun (2012:7-9) fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi 5 fungsi yaitu:

a. Pengadaan

Merupakan proses untuk memperoleh karyawan dalam jumlah, kualitas, dan penempatan sesuai kebutuhan untuk mencapai tujuan perusahaan.

b. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Merupakan proses dalam melakukan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, termasuk perencanaan dan pengembangan karir, pengembangan manajemen, pengembangan organisasi, dan penilaian kinerja.

c. Pemberian Kompensasi

Merupakan imbalan yang dibayarkan kepada karyawan atas jasa-jasa yang telah mereka sumbangkan kepada perusahaan. Kompensasi yang diberikan berupa kompensasi finansial maupun kompensasi non finansial.

d. Pengintegrasian

Suatu kegiatan mencocokkan keinginan karyawan dengan kebutuhan organisasi. Pengintegrasian mencakup, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kepemimpinan.

e. Pemeliharaan Sumber Daya Manusia

Merupakan suatu kegiatan mempertahankan karyawan untuk tetap berada pada organisasi sebagai anggota yang memiliki loyalitas dan kesetiaan yang tinggi.

2.3. Motivasi Kerja

Menurut Suwatno dan Priansa (2018) motivasi merupakan kata yang berasal dari Bahasa latin “*Movere*” yang memiliki arti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan seseorang. Secara harfiah motivasi dipahami sebagai pemberian motif. Dengan kata lain, motivasi dipandang sebagai alasan rasional yang melandasi berbagai kegiatan atau usaha yang dilakukan oleh individu untuk memenuhi berbagai kebutuhannya.

Sedangkan menurut Mc Clelland dan Boyatzis dalam (Suryani & FoEh, 2019) menjelaskan bahwa *motivation is defined in relation to need strength*. Motivasi dianggap sebagai suatu kekuatan atau dorongan yang menggerakkan manusia ke arah tujuan tertentu. Secara sistematis motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan.

Menurut pakar motivasi, Vroom dalam (Lubis et al., 2018) menyatakan bahwa motivasi merupakan suatu pilihan alternatif dari suatu proses yang dikendalikan individu itu sendiri, berdasarkan perkiraan seberapa baik hasil yang diharapkan. Akan tetapi motivasi dapat ditimbulkan oleh beberapa faktor, sehingga menimbulkan dorongan energi seseorang untuk sebuah tujuan.

Selanjutnya, tujuan tersebut diarahkan dan/atau diberikan saluran yang tepat, sehingga menimbulkan sinergi antara tujuan dan arahan.

Berdasarkan penjelasan teoretis dari para ahli di atas, penulis menyimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu bentuk perilaku individu yang berlandaskan pada kebutuhan dan keinginan untuk mencapai suatu *goal* (tujuan). Motivasi juga dapat dipandang sebagai dorongan atau kekuatan yang menggerakkan seseorang dalam mencapai berbagai tujuan yang mereka inginkan atau harapkan dapat dicapainya.

2.3.2. Jenis-jenis Motivasi

Secara teoretis motivasi terkategori menjadi dua jenis yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik merupakan sebuah bentuk dorongan dari dalam diri seorang individu mengenai sebuah subyek ataupun obyek. Jenis motivasi ini mengarahkan kemampuan individu pada aktualisasi diri, dengan menekankan bentuk investasi diri yang baik. Jenis kedua adalah motivasi ekstrinsik dimana faktor eksternal individu yang menjadi daya pendorong utama untuk berbuat lebih maksimal. Faktor eksternal tersebut seperti penghargaan, gaji, hubungan kerja, dan lingkungan kerja (Kaswan, 2016).

Motivasi adalah perilaku yang didorong oleh penghargaan dan lingkungan yang langsung mengarah pada perubahan tingkah laku individu. Motivasi merupakan jenis pengkondisian operan. Pengkondisian operan adalah bentuk modifikasi perilaku yang menggunakan penghargaan atau hukuman untuk meningkatkan atau mengurangi kemungkinan terulangnya perilaku tertentu.

Dalam motivasi ekstrinsik, penghargaan atau insentif lain - seperti pujian, ketenaran, atau uang digunakan sebagai motivasi untuk aktivitas tertentu. Tidak seperti motivasi intrinsik, faktor eksternal mendorong bentuk motivasi ini (Kaswan, 2016).

Motivasi ekstrinsik adalah keinginan untuk melakukan sesuatu karena imbalan dan bala bantuan yang dibawanya. Dengan kata lain, seseorang mungkin tidak akan melakukan perilaku tersebut jika dia tidak mendapatkan sesuatu, kemudian, untuk melakukannya. Motivasi ekstrinsik sering dikontraskan dengan motivasi intrinsik, di mana perilaku terjadi karena pengalaman dalam melakukan perilaku tersebut cukup dihargai, terlepas dari konsekuensi terpisah yang mungkin terjadi. Meskipun mendorong motivasi ekstrinsik melalui penghargaan dapat memiliki beberapa efek kinerja yang positif (misalnya, membangkitkan upaya yang lebih besar, kuantitas output yang lebih banyak, dan lebih banyak pembelajaran hafalan). Motivasi ekstrinsik dapat digunakan untuk memotivasi seseorang melakukan berbagai hal. Jika ada hadiah yang diketahui terkait dengan tugas atau hasil, seseorang/kelompok mungkin termotivasi secara ekstrinsik untuk menyelesaikan tugas dengan suatu imbalan/penghargaan c

Contoh motivasi meliputi:

1. Berkompetisi dalam olahraga untuk mendapatkan piala.
2. Menyelesaikan pekerjaan demi uang.
3. Diskon loyalitas pelanggan.
4. Beli satu, dapatkan satu obral gratis.

Contoh penghargaan psikologis meliputi:

1. Membantu orang untuk pujian dari teman atau keluarga.
2. Melakukan pekerjaan untuk perhatian, baik positif maupun negatif.
3. Melakukan tugas untuk pengakuan atau ketenaran publik.
4. Melakukan tugas untuk menghindari penilaian.
5. Menyelesaikan tugas untuk nilai.

2.3.3. Indikator Motivasi

Menurut Manullang dalam (Maulana et al., 2015) indikator dalam mengukur motivasi adalah sebagai berikut:

1. Gaji

Gaji merupakan dorongan utama dari konsep ekstrinsik. Hal ini menyangkut bagaimana seseorang termotivasi untuk melakukan suatu pekerjaan dengan imbalan yang menjadi tujuannya.

2. Kebijakan

Kebijakan yang berlaku dalam suatu organisasi mendorong seseorang untuk bekerja dengan baik. Kebijakan dalam lingkup ekstrinsik menjamin pola komunikasi yang berlaku dalam suatu organisasi.

3. Hubungan kerja

Hubungan kerja antar satu orang dengan orang lain turut berperan dalam terciptanya dorongan kerja eksternal. Motivasi ekstrinsik sangat dipengaruhi oleh hubungan dengan orang lain dalam suatu organisasi.

Tanpa hubungan kerja yang baik, akan sulit mencapai dorongan ekstrinsik (ekstrinsik).

4. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja mencakup fisik dan non fisik. Lingkungan kerja yang baik cenderung menghasilkan pola kerja yang baik bagi para karyawan . Lingkungan kerja fisik mencakup peralatan kerja, fasilitas kantor, sedangkan non fisik mencakup budaya organisasi, kepemimpinan, komunikasi organisasi, serta standar kerja.

5. Supervisi/ Pimpinan

Supervisi atau pimpinan berperan penting dalam mendorong terciptanya motivasi ekstrinsik. Motivasi ekstrinsik dalam hal ini dapat bermuara pada penghargaan dari pimpinan, pemberian insentif tambahan, pemberian cuti kerja, atau promosi jabatan

2.4. Konsep Disiplin Kerja

2.4.1. Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin adalah perilaku tertib oleh karyawan dengan cara yang diharapkan. Ini adalah kekuatan atau ketakutan dari kekuatan yang menghalangi seseorang atau kelompok untuk melakukan hal-hal yang merugikan pencapaian tujuan kelompok. Dengan kata lain, disiplin adalah perilaku tertib oleh anggota organisasi yang mematuhi peraturan dan regulasi karena mereka ingin bekerja

sama secara harmonis dalam meneruskan tujuan yang dimiliki kelompok (Muhyi et al., 2016).

Disiplin yang baik berarti bahwa karyawan bersedia untuk mematuhi aturan perusahaan dan perintah eksekutif dan berperilaku dengan cara yang diinginkan. Disiplin menyiratkan tidak adanya kekacauan, ketidakteraturan dan kebingungan dalam perilaku seorang pekerja. Menurut Calhoun, disiplin adalah kekuatan yang mendorong individu atau kelompok untuk mematuhi aturan, peraturan dan prosedur yang dianggap perlu untuk berfungsinya organisasi secara efektif (Mamik, 2016).

Pelanggaran aturan, peraturan, prosedur, dan norma dianggap sebagai pelanggaran, yaitu, tindakan apa pun yang tidak konsisten dengan pemenuhan kondisi layanan yang dinyatakan dan tersirat-atau terkait langsung dengan hubungan umum antara pemberi kerja dan karyawan - memiliki efek langsung pada kepuasan atau kenyamanan karyawan di tempat kerja atau memiliki pengaruh pada kelancaran dan efisiensi kerja organisasi yang bersangkutan. Setiap organisasi ingin perilaku karyawannya sesuai dengan sistem yang disyaratkan yang telah ditentukan untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, secara singkat, disiplin dilakukan oleh karyawan dengan cara yang diharapkan. Tujuan dari disiplin adalah untuk mendorong karyawan untuk berperilaku bijaksana di tempat kerja, yaitu, mematuhi aturan dan peraturan. Tindakan disipliner diperlukan ketika seorang karyawan melanggar salah satu aturan (Sutrisno, 2017).

Disiplin adalah kekuatan yang mendorong individu atau kelompok untuk mematuhi aturan, peraturan, standar, dan prosedur yang dianggap perlu bagi suatu organisasi. Disiplin berarti menjalankan kegiatan organisasi secara sistematis oleh anggota organisasi yang secara ketat mematuhi aturan dan peraturan penting. Karyawan /anggota organisasi bekerja bersama sebagai sebuah tim untuk mencapai misi organisasi dan juga visi dan mereka benar-benar memahami bahwa tujuan dan keinginan individu dan kelompok harus dicocokkan untuk memastikan keberhasilan organisasi. Karyawan yang disiplin akan diorganisir dan karyawan yang terorganisir akan selalu mendisiplinkan dirinya. Perilaku karyawan adalah dasar dari disiplin dalam suatu organisasi (Larasati, 2018).

Disiplin menyiratkan menegaskan dengan kode etik yang ditetapkan oleh organisasi. Disiplin dalam suatu organisasi memastikan produktivitas dan efisiensi. Ini mendorong keharmonisan dan kerjasama di antara karyawan serta bertindak sebagai pendorong semangat bagi karyawan . Dengan tidak adanya disiplin, akan ada kekacauan, kebingungan, korupsi dan ketidakpatuhan dalam suatu organisasi. Singkatnya, disiplin menyiratkan kepatuhan, ketertiban, dan pemeliharaan subordinasi yang tepat di antara karyawan . Pengakuan kerja, perlakuan karyawan yang adil dan merata, struktur gaji yang tepat, penanganan pengaduan yang efektif, dan keamanan kerja semuanya berkontribusi pada disiplin organisasi. Karena itu disiplin berarti mengamankan perilaku yang konsisten sesuai dengan norma perilaku yang diterima. Secara sederhana, disiplin

berarti keteraturan. Ini menyiratkan tidak adanya kekacauan, ketidakteraturan dan kebingungan dalam perilaku pekerja (Arifin, 2019).

2.4.2. Jenis-Jenis Disiplin Kerja

Ada dua jenis konsep disiplin kerja yaitu konsep disiplin positif dan konsep negatif. Disiplin positif berarti rasa kewajiban untuk mematuhi aturan dan peraturan. Ini dapat dicapai ketika manajemen menerapkan prinsip-prinsip motivasi positif bersama dengan kepemimpinan yang sesuai. Konsep ini juga dikenal sebagai disiplin kooperatif atau disiplin determinatif (Siregar et al., 2020).

Disiplin kerja melibatkan penciptaan atmosfer di dalam organisasi di mana karyawan dengan sukarela dapat membentuk aturan dan peraturan yang berlaku. Menurut Spriegel, “disiplin positif tidak menggantikan alasan tetapi menerapkan alasan untuk pencapaian tujuan bersama. Disiplin positif tidak membatasi individu, tetapi memungkinkannya untuk memiliki kebebasan yang lebih besar karena ia menikmati tingkat ekspresi diri yang lebih besar dalam upaya mencapai tujuan kelompok, yang ia identifikasikan sebagai miliknya”. Di sini, gagasan Peter Senge tentang penguasaan pribadi, sistem pemikiran, dan model mental dapat diterapkan. Sistem berpikir berkaitan dengan pergeseran pikiran dari melihat bagian, untuk melihat keseluruhan, dari melihat orang sebagai reaktor yang tidak berdaya untuk melihat mereka sebagai peserta aktif dalam membentuk realitas mereka, dari bereaksi hingga saat ini untuk menciptakan masa

depan, penguasaan pribadi, memerlukan pengembangan. diri dengan komitmen pada kebenaran (Siregar et al., 2020).

Model mental adalah persepsi kita tentang dunia. Konsep positif dari disiplin mengasumsikan tingkat penciptaan disiplin diri. Konsep disiplin terkait dengan ide "aktualisasi diri" di tempat kerja yang mewakili tingkat tinggi kebutuhan kepuasan karyawan ". Di sisi lain, disiplin negatif dikenal sebagai disiplin hukuman atau korektif. Di bawahnya hukuman atau hukuman digunakan untuk memaksa pekerja mematuhi aturan dan peraturan. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa karyawan tidak melanggar aturan dan regulasi. Tindakan disiplin negatif melibatkan teknik seperti denda, teguran, penurunan pangkat, PHK, pemindahan, dll. Disiplin negatif memerlukan pemantauan berkala yang menyebabkan pemborosan waktu yang berharga. Dalam konsep negatif disiplin, tindakan disiplin menyiratkan hukuman Juga hukuman menyebabkan kebencian dan permusuhan. Hasil yang memuaskan tidak dapat diperoleh, namun jika disiplin hanya dirasakan dalam hal kontrol dan hukuman. Saat menjalankan disiplin negatif, manajemen harus melanjutkan secara berurutan, yaitu. teguran lisan, teguran tertulis, peringatan, penangguhan sementara dan pemberhentian atau pemberhentian (Siregar et al., 2020).

2.4.3. Sifat dan Karakteristik Disiplin Kerja

Menurut Megginson dalam (Elbadiansyah, 2019) sifat disiplin kerja melibatkan tiga hal berikut:

1. Disiplin diri menyiratkan bahwa seseorang membawa disiplin dalam dirinya dengan tekad untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkannya untuk dirinya sendiri dalam kehidupan.
2. Perilaku tertib mengacu pada disiplin sebagai suatu kondisi yang harus ada untuk perilaku tertib dalam organisasi.
3. Hukuman digunakan untuk mencegah ketidakdisiplinan. Ketika seorang pekerja tersesat dalam perilakunya, ia harus dihukum karena hal yang sama dan pengulangannya harus dicegah.

Disiplin harus diberlakukan tanpa menimbulkan dendam. McGregor mengemukakan bahwa sistem disiplin yang sehat dan efektif dalam suatu organisasi harus memiliki karakteristik berikut (Ratnasari, 2019):

1. Harus segera dilakukan

Sama seperti ketika Anda menyentuh kompor panas merah, luka bakar langsung, demikian pula hukuman untuk pelanggaran harus segera/tindakan disipliner segera harus diambil karena pelanggaran aturan.

2. Konsisten

Sama seperti kompor panas merah membakar semua orang dengan cara yang sama; demikian juga, harus ada konsistensi yang tinggi dalam sistem disiplin yang sehat.

3. Impersonal

Sama seperti seseorang dibakar karena ia menyentuh tungku panas merah dan bukan karena perasaan pribadi, juga, impersonalitas harus dipertahankan dengan menahan diri dari perasaan pribadi atau subjektif.

4. Peringatan dan pemberitahuan sebelumnya

Sama seperti seseorang memiliki peringatan ketika dia bergerak lebih dekat ke kompor bahwa dia akan terbakar saat menyentuhnya, juga, sistem disiplin yang baik harus memberikan peringatan terlebih dahulu kepada karyawan mengenai implikasi tidak sesuai dengan standar perilaku/kode etik dalam suatu organisasi.

2.4.4. Tujuan Disiplin Kerja

Tujuan penting penerapan disiplin kerja mencakup beberapa hal, yaitu sebagai berikut (Sisca et al., 2020).

1. Untuk mendapatkan penerimaan yang bersedia dari peraturan dan prosedur atau prosedur organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.
2. Untuk mengembangkan di antara karyawan semangat toleransi dan keinginan untuk membuat penyesuaian.
3. Memberikan arahan atau tanggung jawab.
4. Untuk meningkatkan efisiensi kerja atau moral karyawan sehingga produktivitas mereka ditingkatkan dan biaya produksi diturunkan dan kualitas produksi meningkat.

5. Untuk menciptakan suasana penghormatan terhadap kepribadian manusia atau hubungan manusia.

Disiplin sangat penting untuk kelancaran organisasi untuk menjaga perdamaian industri yang merupakan dasar demokrasi industri. Tanpa disiplin, tidak ada perusahaan/organisasi yang akan makmur. Keberhasilan aturan disiplin apa pun tergantung pada adanya tingkat kerjasama yang tinggi antara pengusaha dan karyawan ; tentang iman untuk percaya pada motif satu sama lain; tentang pemenuhan kewajiban timbal balik, pada sikap manajemen yang tercerahkan terhadap para karyawan nya dan efisiensi menyeluruhnya bagi serikat pekerja (Suryani et al., 2020).

2.4.5. Indikator Disiplin Kerja

Menurut Batjo dan Shaleh (2018) disiplin kerja bagi karyawan merupakan suatu keharusan yang pengimpementasiannya bersifat menyeluruh, sehingga banyak organisasi melakukan penelitian yang menghasilkan rekomendasi dalam pengelolaan karyawan . Disiplin kerja merupakan bagian dari budaya organisasi yang dicontohkan pimpinan kepada bawahannya. Disiplin kerja yang baik menuntut keteraturan akan setiap kegiatan kerja yang dilakukan para karyawan dalam organisasi. Disiplin dalam bekerja memiliki beberapa indikator yaitu:

1. Kehadiran

Kehadiran merupakan indikator yang paling fundamental dalam mengukur kedisiplinan, dan karyawan dengan disiplin kerja rendah biasanya selalu terlambat dalam bekerja.

2. Ketaatan pada peraturan kerja

Karyawan yang patuh pada aturan-aturan kerja tidak mungkin melanggar prosedur kerja yang ditetapkan serta akan selalu mengikuti aturan kerja yang diberlakukan dalam organisasi.

3. Ketaatan pada standar kerja

Ketaatan karyawan pada standar kerja yang berlaku dapat dilihat dari besarnya *responsibility* karyawan terhadap beban kerja yang diberikan kepadanya.

4. Tingkat kewaspadaan tinggi

Karyawan yang mempunyai sikap waspada yang tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan teliti dalam bekerja, serta mampu menggunakan peralatan kerja secara baik dan benar.

5. Bekerja etis

Bekerja secara etis mencerminkan seperangkat prinsip moral yang digunakan karyawan dalam pekerjaannya dan mencakup banyak sifat ini: keandalan, dedikasi, produktivitas, kerja sama, karakter, integritas, rasa tanggung jawab, penekanan pada kualitas, disiplin, kerja tim, profesionalisme, hormat, tekad, akuntabilitas, kerendahan hati, hasrat, keterampilan komunikasi, berorientasi pada tujuan, keterampilan organisasi, kreativitas, dan mudah beradaptasi serta fleksibel.

Sedangkan pendapat Priansa dan Sumardjo (2018) mengenai indikator kedisiplinan antara lain:

1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan serta kemampuan karyawan turut memengaruhi tingkatan disiplin karyawan . Tujuan yang hendak dicapai harus jelas serta diberlakukan secara sempurna, dan hal tersebut menjadi menantang untuk keahlian karyawan . a.

2. Teladan pimpinan

Pimpinan wajib berikan contoh yang baik, semacam berdisiplin, jujur, adil, dan sesuai kata dengan perbuatan. Dengan keteladanan yang dicontohkan oleh pimpinan, maka kedisiplinan bawahan juga hendak baik. Kebalikannya, apabila teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin) maka para bawahan juga hendak kurang disiplin.

3. Balas jasa

Gaji dan kesehateraan para karyawan merupakan salah satu indikator terciptanya perilaku disiplin dari para karyawan . Tanpa gaji yang sesuai dengan beban kerja, akan sulit melihat kedisiplinan dalam bekerja terjadi.

4. Keadilan

Keadilan dalam lingkungan kerja mendorong terciptanya berdisiplin dalam bekerja. Keadilan pimpinan kepada bawahan sama antara satu bawahan dengan bawahan lain, keadilan dalam berperilaku rekan kerja dengan rekan kerja lainnya.

5. Pengawasan

Pengawasan merupakan suatu kegiatan memantau suatu pekerjaan yang sedang dikerjakan. Pengawasan merupakan salah satu kunci dalam terciptanya kedisiplinan kerja. Dengan pengawasan yang baik, akan sulit bagi karyawan yang memiliki watak buruk untuk melakukan pembangkangan mengenai pekerjaannya, karena dia diawasi.

6. Sanksi hukuman

Sanksi hukuman akan dijatuhkan kepada karyawan yang melanggar aturan-aturan yang tertera dalam organisasi. Hal tersebut menjadi penting, karena tanpa adanya sanksi peluang karyawan yang memiliki watak buruk dalam melakukan keburukan dapat terulang di masa yang akan datang.

7. Ketegasan

Ketegasan dari seorang pimpinan organisasi turut berperan dalam mengoptimalkan disiplin kerja karyawannya. Ketegasan menyangkut kejelasan dalam memerintah dan bersikap.

8. Hubungan kemanusiaan

Hubungan yang terjalin dengan baik di lingkungan kerja akan merangsang munculnya kedisiplinan kerja para karyawan. Hubungan yang baik antar karyawan menjamin karyawan saling menghormati satu sama lain, yang dimana berdampak pada kerja sama tim yang maksimal.

2.5. Kemampuan Kerja

2.5.1. Pengertian Kemampuan

Kemampuan individu menyangkut kapasitas mereka dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya. Beberapa ahli berikut mendefinisikan mengenai kemampuan individu:

1. Menurut Hasibuan dalam (Zainal et al., 2015) kemampuan dapat dipandang sebagai karakteristik stabil yang berkaitan dengan kemampuan maksimum fisik dan mental seseorang yang berkenaan dengan bagaimana para karyawan bekerja dan bagaimana mereka menyelesaikan pekerjaan tersebut sesuai dengan aturan atau prosedural yang berlaku di dalam organisasi.
2. Menurut Mangkunegara (2015) menyatakan bahwa secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan reality (knowledge and skill), artinya karyawan memiliki IQ diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam pekerjaan sehari-hari, maka lebih mudah mencapai prestasi maksimal.
3. Menurut Robbins & Judge (2015) kemampuan (*ability*) berarti kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan.
4. Menurut Sedarmayanti (2018) menyatakan bahwa kemampuan mencakup keterampilan dan keahlian yang dimiliki oleh seorang karyawan . Ini adalah atribut yang melekat atau dimiliki oleh seseorang.

Berdasarkan pendapat di atas dapat diartikan bahwa kemampuan adalah kecakapan atau kapasitas mengenai suatu keahlian yang merupakan bawaan sejak lahir untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan

2.5.2 Jenis-Jenis Kemampuan Kerja

Ada 3 jenis kemampuan dasar yang harus dimiliki untuk mendukung seseorang dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas, sehingga tercapai hasil yang maksimal (Suwatno & Priansa, 2018), yaitu:

1. *Technical Skill* (Kemampuan Teknis)

Adalah pengetahuan dan penguasaan kegiatan yang bersangkutan dengan cara proses dan prosedur yang menyangkut pekerjaan dan alat-alat kerja.

2. *Human Skill* (Kemampuan bersifat manusiawi)

Adalah kemampuan untuk bekerja dalam kelompok suasana di mana organisasi merasa aman dan bebas untuk menyampaikan masalah.

3. *Conceptual Skill* (Kemampuan Konseptual)

Adalah kemampuan untuk melihat gambar kasar untuk mengenali adanya unsur penting dalam situasi memahami di antara unsur-unsur itu.

2.5.3. Dimensi Kemampuan Individu

Menurut Michael Zwell dalam (Busro, 2018) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kemampuan seseorang karyawan dalam bekerja, yaitu sebagai berikut :

1. Keyakinan dan Nilai

2. Keterampilan
3. Pengalaman
4. Karakteristik kepribadian
5. Motivasi
6. Isu emosional

Menurut Davis yang dikutip Mangkunegara (2015), faktor-faktor yang memengaruhi kemampuan adalah faktor pengetahuan (*kownledge*) dan faktor keterampilan (*skill*).

1. Pengetahuan (*kownledge*) yaitu Informasi yang telah diproses dan diorganisasikan untuk memperoleh pemahaman, pembelajaran dan pengalaman yang terakumulasi sehingga bisa diaplikasikan ke dalam pekerjaan karyawan itu sendiri.
2. Keterampilan (*skill*) adalah kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan efektif dan efisien secara teknik pelaksanaan kerja tertentu yang berkaitan dengan tugas individu dalam suatu organisasi.

2.5.4. Indikator Kemampuan Kerja

Kemampuan kerja karyawan dapat diukur dengan indikator yang dikemukakan oleh Robbins (Sedarmayanti, 2018) yaitu sebagai berikut:

1. Kemampuan Intelektual

a. Kecerdasan Numerik

Kecerdasan numerik merupakan kemampuan untuk menghitung dengan cepat dan tepat.

b. Pemahaman Verbal

Pemahaman verbal merupakan kemampuan memahami apa yang dibaca dan didengar.

c. Kecepatan Perseptual

Kecepatan perseptual merupakan kemampuan mengenali kemiripan dan beda visual dengan cepat dan tepat.

d. Penalaran Induktif

Penalaran induktif merupakan kemampuan mengenali suatu urutan logis dalam suatu masalah dan kemudian memecahkan masalah itu.

e. Penalaran Deduktif

Penalaran deduktif merupakan kemampuan menggunakan logika dan menilai implikasi dari suatu argument.

f. Visualisasi Ruang

Visualisasi ruang merupakan kemampuan membayangkan bagaimana suatu objek akan tampak seandainya posisinya dalam ruang diubah.

g. Ingatan

Ingatan merupakan kemampuan menahan dan mengenang kembali pengalaman masa lalu.

2. Kemampuan Fisik

a. Kekuatan Dinamis

Kekuatan dinamis merupakan kemampuan untuk mengenakan kekuatan otot secara berulang-ulang atau sinambung sepanjang suatu kurun waktu.

b. Kekuatan Tubuh

Kekuatan tubuh merupakan kemampuan mengenakan kekuatan otot dengan menggunakan otot-otot tubuh (terutama perut).

c. Kekuatan Verbal

Kekuatan verbal merupakan kemampuan mengenakan kekuatan terhadap objek luar.

d. Kekuatan Statis

Kekuatan statis merupakan kemampuan menghabiskan sesuatu energi eksplosit dalam satu atau sederetan tindakan eksplosit.

e. Keluwesan Extent

Keluwesan extent merupakan kemampuan menggerakkan otot tubuh dan merenggang punggung sejauh mungkin.

f. Keluwesan Dinamis

Keluwesan dinasmis merupakan kemampuan melakukan gerakan cepat.

g. Koordinasi Tubuh

Koordinasi tubuh merupakan kemampuan mengkoordinasi tindakan-tindakan serentak dari bagian-bagia tubuh yang berlainan.

h. Keseimbangan

Keseimbangan merupakan kemampuan mempertahankan keseimbangan meskipun ada kekuatan-kekuatan yang mengganggu keseimbangan itu.

i. Stamina

Stamina merupakan kemampuan melanjutkan upaya maksimum yang menuntut upaya yang sepanjang kurun waktu.

Pendapat lain menurut Gibson (Mangkunegara, 2015) menjelaskan ada beberapa Kemampuan yang diperlukan dalam suatu instansi agar karyawan dapat mengerjakan tugas yang dibebankan padanya. beberapa kemampuan yang harus dimiliki oleh karyawan untuk mencapai efektifitas dan efisiensi kerja :

1. Kemampuan berinteraksi

- a. Kemampuan karyawan untuk menciptakan dan menjaga hubungan pribadi.
- b. Kemampuan karyawan untuk berkomunikasi dengan rekannya secara efektif.
- c. Kemampuan karyawan untuk menangani konflik baik dengan orang lain maupun teman sekerja.
- d. Kemampuan untuk meningkatkan atau mempertahankan rasa keadilan dan persamaan kedudukan dalam suatu sistem imbalan.

2. Kemampuan konseptual (*Conceptual ability*)

- a. Kemampuan karyawan untuk membina dan menganalisis informasi baik dari dalam maupun dari luar lingkungan organisasi.
- b. Kemampuan untuk merefleksikan arti perubahan tersebut dalam tugas.
- c. Kemampuan untuk menentukan keputusan yang berkaitan dengan bidang tugasnya
- d. Kemampuan untuk melakukan perubahan dalam pekerjaannya terutama yang perlu dalam organisasi.

3. Kemampuan Teknis

- a. Kemampuan karyawan untuk mengembangkan dan mengikuti rencana-rencana kebijakan dan prosedur yang efektif.
- b. Kemampuan untuk memproses tata warkat atau kertas kerja dengan baik, teratur dan tepat waktu.
- c. Kemampuan untuk mengelola pengeluaran atas suatu anggaran.
- d. Kemampuan untuk menggunakan pengetahuannya, peralatan-peralatan (*tools*), pengalaman (*experience*), dan teknis-teknis dari berbagai disiplin ilmu untuk memecahkan masalah.

2.6. Kinerja Karyawan

2.6.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan pencapaian kerja yang mampu dihasilkan oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu. Secara umum kinerja dipandang demikian, beberapa pakar memiliki definisi tersendiri untuk kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut:

1. Mathis dan Jackson dalam (Priansa, 2018) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan dalam mengemban pekerjaannya. Kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam organisasi.
2. Lubis et al., (2018) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu.
3. Amstrong dalam (Edison et al., 2018) mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil yang mengacu serta diukur selama periode tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.
4. Sinambela (2019) mengemukakan bahwa kinerja karyawan sebagai kemampuan untuk melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja karyawan sangatlah perlu, sebab kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

2.6.2. Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Amstron (Edison et al., 2018) terkadang diasumsikan bahwa penilaian kinerja sama dengan manajemen kinerja. Tetapi ada perbedaan yang signifikan. Penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai penilaian formal dan penilaian individu yang dilakukan oleh manajer mereka melalui, biasanya, sebuah pertemuan kajian tahunan. Sedangkan dalam manajemen kinerja, ada proses yang

berkesinambungan dan lebih luas, lebih menyeluruh, serta lebih alami karena manajemen yang menjelaskan harapan bersama, dengan menekankan peran dukungan dari manajer yang diharapkan bertindak sebagai Pembina daripada hakim dan berfokus pada masa depan.

Menurut Edison et al. (2018) suatu perusahaan/organisasi melakukan penilaian kinerja didasarkan pada beberapa alasan, yaitu:

1. Manajemen perlu mengetahui kemampuan karyawan (atau pihak yang dinilai) dalam menjalankan tugasnya.
2. Manajemen perlu memastikan bahwa karyawan telah bekerja dengan benar sesuai dengan tujuan perusahaan/organisasi.
3. Manajemen memberi sinyal kepada karyawan /karyawan bahwa setiap proses dan/atau hasil yang dicapai akan dinilai dan dihargai sesuai kontribusi dan prestasi yang dicapai.

Sistem penilaian kinerja ini dapat memacu motivasi karyawan untuk terus berprestasi dan pada saat bersamaan membantu manajemen dalam mengambil keputusan, misalnya pemberian penghargaan, kenaikan kompensasi, promosi, dan juga sebagai sarana kaji banding. Karena itu, cara pengukuran kinerja yang objektif menjadi sangat penting. Sebab, penilaian akan diterima baik oleh yang dinilai jika cara pengukurannya disepakati bersama dan transparan (Edison et al., 2018).

2.6.3. Permasalahan Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja menolong manajer mengidentifikasi orang-orang yang akan diimbali karena kinerjanya yang memadai atau unggul dan orang-orang yang tidak. Kendatipun demikian, penilaian kinerja dapat mendatangkan hasil yang keliru manakala penilai bias atas standar evaluasi tidak jelas. Masalah proses penilaian kinerja harus dikenali dan diminimalkan oleh penyelia terlatih, orang yang seyogyanya tidak hanya mengetahui masalahnya saja, tetapi juga mempelajari bagaimana menghindari kesalahan penilaian yang lazim terjadi. Adapun beberapa masalah yang sering terjadi dalam penilaian kinerja karyawan, seperti pada deskripsi berikut ini (Edison et al., 2018):

1. Standar yang digunakan

Berbagai macam basis penilaian kinerja yang sering digunakan. Beberapa perusahaan menggunakan basisnya pada kehadiran. Tapi harus dipahami bahwa kehadiran adalah alat (*tools*) untuk mencapai sasaran. Jika yang diutamakan adalah kehadiran, maka yang dihasilkan adalah karyawan yang rajin, tapi belum tentu menghasilkan kinerja yang baik, sehingga kerajinan lebih tepat bagian dari penilaian kedisiplinan. Namun untuk mengakomodasi, dapat saja kehadiran dinilai sebagai kinerja dengan bobot yang lebih rendah dari sasaran itu sendiri (Edison et al., 2018).

Bahkan ada juga perusahaan yang menilai kinerja karyawannya berbasis uraian pekerjaan (*job description*). Ini juga harus dipahami bahwa, uraian pekerjaan umumnya hanya mengatur Batasan dan tanggung jawab seseorang

dalam suatu jabatan dan tidak merinci secara terukur apa yang harus dilakukan untuk mencapai kinerja. Oleh karena itu, banyak perusahaan menggunakan standar KPI (*Key Performance Indicator*). *Key Performance Indicator* menekankan bahwa, untuk mencapai tujuan/sasaran yang diinginkan harus melalui empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran yang saling terkait. Intinya tujuan/sasaran dan proses sama pentingnya, sebab masing-masing memiliki hubungan kausal (sebab-akibat) (Edison et al., 2018).

2. Intervensi dalam penilaian

Dalam beberapa kasus, sering kali manajer menegur penyelia yang menilai anak buahnya pada angka tertinggi, misalnya angka 10 pada item tertentu. Kalau memang ada angka 10 dalam kolom penilaian, kenapa tidak boleh? Bukankah yang lebih tahu tentang anak buah adalah penyelia? Di lain hal, ada yang membandingkan bagiannya dengan bagian lain. Misalnya, bagian A menilai anak buahnya dengan nilai rata-rata tinggi, sedangkan B menilai anak buahnya sedang-sedang saja, sehingga timbul kecemburuan antarbagian (Edison et al., 2018).

Persoalan lainnya, karena ada kesenjangan (gap) penilaian di antara bagian, manajemen puncak mengambil kebijakan lain, dengan menetapkan bahwa penilaian tertinggi di bagian A, misalnya rata-rata 90, sama atau setara dengan nilai 75 di bagian B. Tindakan manajemen seperti ini seakan bijak, yang sesungguhnya mengacaukan sistem penilaian yang ada, ini tidak boleh

terjadi. Dengan demikian, jika standar penilaian memiliki multitafsir atau tidak memiliki ukuran yang jelas, akan menghasilkan persepsi yang berbeda dan makna penilaian menjadi bias (Edison et al., 2018).

Bagaimanapun juga, penilaian seperti di atas tidak boleh diintervensi karena tidak ada yang salah. Yang salah adalah kriterianya yang mengandung multitafsir. Karena itu, penilaian seperti ini perlu dievaluasi sehingga menghasilkan kriteria yang jelas dan terukur. Setelah itu lakukan pengujian-pengujian, setelah yakin, lakukan sosialisasi dan pelaksanaan (Edison et al., 2018).

2.6.4. Sasaran Kinerja Karyawan

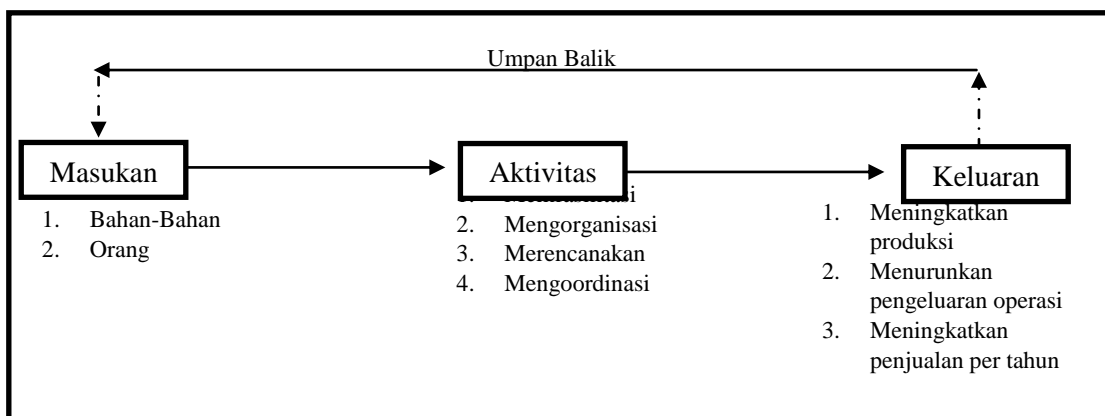
Menurut Wibowo (Sinambela, 2019) sasaran kinerja merupakan suatu pernyataan secara spesifik yang menjelaskan hasil yang harus dicapai, kapan, dan oleh siapa. Sifatnya dapat dihitung, prestasi yang diamati, dan dapat diukur. Menurut Furtwengler (Sinambela, 2019) sasaran kinerja mencakup perbaikan kinerja, pengembangan karyawan, kepuasan karyawan, keputusan kompensasi, dan keterampilan berkomunikasi. Sebagai sasaran, suatu kinerja mencakup unsur-unsur diantaranya *the performers*, yaitu orang yang menjalankan kinerja; *the action* atau *performance* yaitu tentang tindakan atau kinerja yang dilakukan oleh *performer*; *time of element*, menunjukkan waktu kapan pekerjaan dilakukan; *an evolution method*, yaitu tentang cara penilaian bagaimana hasil pekerjaan dapat dicapai; dan *the place*, menunjukkan tempat di mana pekerjaan dilakukan.

Sinambela (2019) menyatakan bahwa sasaran yang efektif dinyatakan dengan baik dalam bentuk kata kerja secara spesifik dan dapat diukur. Sasaran yang efektif dinyatakan secara spesifik, dapat diukur, dapat dicapai, berorientasi pada hasil, dan dalam batasan waktu tertentu yang dapat dinyatakan dengan akronim SMART; *Specific*, dinyatakan dengan jelas, singkat, dan mudah dimengerti; *measurable*, dapat diukur dan dikuantifikasi, *attainable*, bersifat menantang, tetapi masih dapat dijangkau; *result oriented*, memfokus pada hasil untuk dicapai, *time-bound*, batas waktu dan dapat dilacak, dapat dimonitor, progresnya terhadap sasaran untuk dikoreksi.

Sinambela (2019) menambahkan bahwa cara menulis sasaran adalah dalam bentuk menyatakan sebagai “hasil akhir”, atau keluaran (*output*) bukan merupakan aktivitas. Hubungan antara masukan, aktivitas, keluaran tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1. Perumusan Sasaran Kinerja

Sumber: Sinambela (2019)



2.6.5. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Edison et al. (2018) menyatakan bahwa mustahil manajemen bisa mengukur kinerja jika tidak ada penetapan indikator. Jadi, indikator itu penting karena penilaian kinerja didasarkan pada indikator itu sendiri. Persoalannya, terkadang indikator yang ditetapkan terlalu rendah, sehingga tanpa usaha yang maksimal pun pasti akan tercapai. Adapun indikator-indikator dalam pengukuran kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Target
 - a. Fokus pada pencapaian target.
 - b. Target menantang dan realistis.
2. Kualitas
 - a. Kualitas sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan.
 - b. Anggota memiliki komitmen tentang kualitas.
 - c. Memiliki prosedur tentang pencapaian kualitas.
 - d. Pelanggan (internal dan eksternal) puas atas kualitas yang dihasilkan.
3. Waktu
 - a. Pekerjaan selesai tepat waktu.
 - b. Pelanggan (internal/eksternal) puas atas waktu penyelesaian.
 - c. Anggota berkomitmen terhadap pentingnya ketepatan waktu.
4. Taat Asas
 - a. Dilakukan dengan cara yang benar.
 - b. Transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.