

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kajian Teori**

##### **2.1.1 Motivasi Kerja**

Rangsangan atau dorongan yang mendorong setiap karyawan untuk melaksanakan tugasnya dikenal sebagai motivasi kerja (Irfan & Mahargiono, 2023). Motivasi umumnya dianggap sebagai faktor yang memengaruhi perilaku individu, karena motivasi lah yang mendorong mereka untuk melakukan tindakan tertentu (Sutrisno, 2020). Motivasi merupakan suatu hasrat yang dapat menggerakkan, mempengaruhi, atau menantang mereka untuk bertindak atau tidak bertindak dalam suatu hal tertentu (Duha, 2020).

Motivasi yaitu situasi internal yang menggerakkan individu guna melaksanakan tindakan atau aktivitas secara sadar, dipengaruhi oleh tujuan, kebutuhan, atau rangsangan eksternal (Fathurrochman, 2020). Motivasi kerja adalah kombinasi perilaku dan faktor-faktor yang memengaruhi karyawan dalam menjalankan tugas mereka (Indahingwati & Novianto Eko Nugroho, 2020). Ini juga merupakan proses di mana individu menunjukkan seberapa kuat, ke arah mana, dan seberapa gigih mereka bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah kekuatan internal yang mendorong seseorang untuk bertindak atau bekerja guna mencapai tujuan tertentu, berdasarkan definisi profesional motivasi yang telah dijelaskan sebelumnya. Motivasi melibatkan keinginan, dorongan, dan faktor-faktor yang memengaruhi perilaku seseorang dalam mencapai tujuan, baik dalam konteks individu maupun dalam konteks kerja suatu organisasi. dalam industri ini.

Menurut Sukatin et al., (2022) Fungsi motivasi mencakup tiga aspek utama, yaitu: Pertama, motivasi berfungsi sebagai pendorong atau pemacu individu untuk bertindak atau melakukan sesuatu. Dalam hal ini, motivasi berperan sebagai tenaga penggerak dari dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk mengambil inisiatif dalam melakukan suatu aktivitas. Tanpa adanya motivasi, seseorang cenderung bersikap pasif dan tidak memiliki dorongan untuk berbuat lebih dalam pekerjaan atau kehidupan sehari-hari. Dorongan ini bisa bersumber dari kebutuhan internal (seperti keinginan untuk berkembang, rasa tanggung jawab, atau kepuasan batin) maupun eksternal (seperti penghargaan, promosi jabatan, atau insentif). Dalam dunia

kerja, misalnya, seorang karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan menunjukkan semangat kerja yang besar, tidak mudah menyerah dalam menghadapi tantangan, serta selalu berusaha mencari cara terbaik untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.

Kedua, motivasi memiliki fungsi untuk menentukan arah tindakan yang akan diambil individu menuju tujuan yang ingin dicapai. Artinya, motivasi tidak hanya mendorong seseorang untuk bertindak, tetapi juga mengarahkan tindakan tersebut agar tidak menyimpang dari sasaran yang telah ditetapkan. Dengan adanya arah yang jelas, energi dan upaya yang dikeluarkan oleh individu menjadi lebih terfokus dan terorganisir. Hal ini sangat penting dalam konteks organisasi, di mana setiap karyawan harus memiliki kesamaan visi dan misi agar seluruh sumber daya manusia dapat bergerak secara harmonis dalam mencapai target perusahaan. Misalnya, karyawan yang termotivasi oleh keinginan untuk meraih penghargaan "karyawan terbaik" akan lebih memilih tindakan-tindakan yang selaras dengan nilai-nilai dan tujuan perusahaan, seperti meningkatkan produktivitas kerja, menunjukkan sikap profesional, serta berkolaborasi dengan tim.

Ketiga, motivasi juga berfungsi sebagai pembimbing bagi individu dalam memilih tindakan yang paling tepat dan relevan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Dalam kehidupan kerja, individu sering dihadapkan pada berbagai pilihan atau alternatif tindakan. Fungsi motivasi di sini adalah membantu individu untuk menyaring pilihan tersebut dan memilih mana yang paling sesuai dengan tujuannya. Misalnya, seorang karyawan yang termotivasi untuk meningkatkan kompetensinya mungkin akan memutuskan untuk mengikuti pelatihan atau mengambil tanggung jawab tambahan agar bisa belajar lebih banyak. Motivasi mendorong individu untuk mengambil keputusan yang strategis dan efektif, serta menjauhkan dari tindakan yang tidak produktif atau bahkan merugikan.

Secara keseluruhan, ketiga fungsi motivasi ini menunjukkan bahwa motivasi bukan sekadar dorongan instan, melainkan sebuah sistem internal yang kompleks dan terarah. Motivasi membantu seseorang untuk memiliki drive atau energi, menetapkan goal yang jelas, serta memilih path atau cara yang paling optimal untuk mencapainya. Dalam dunia kerja, pemahaman terhadap fungsi motivasi sangat penting bagi manajemen organisasi karena hal ini dapat digunakan sebagai dasar dalam menyusun strategi peningkatan kinerja karyawan, seperti melalui pemberian insentif, pelatihan pengembangan diri, hingga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Tanpa motivasi yang kuat dan terarah, upaya organisasi untuk mencapai target yang telah dirumuskan akan berjalan lambat dan tidak efisien.

Menurut Anshory et al., (2024) terdapat beberapa indikator motivasi, yakni:

- a. Tanggung jawab, merupakan indikator pertama yang menunjukkan sejauh mana seorang individu merasa memiliki kewajiban moral dan profesional untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik. Ketika seorang karyawan diberi kepercayaan untuk mengelola suatu pekerjaan atau proyek tertentu, mereka akan merasa dihargai dan dianggap mampu. Hal ini secara langsung meningkatkan motivasi intrinsik karena mereka merasa menjadi bagian penting dari keberhasilan tim atau organisasi. Perasaan memiliki tanggung jawab juga menciptakan rasa kepemilikan terhadap pekerjaan, sehingga mendorong individu untuk memberikan hasil kerja terbaik, menghindari kelalaian, dan bersikap lebih proaktif.
- b. Prestasi kerja, sebagai indikator kedua, merujuk pada hasil nyata yang dicapai oleh individu melalui usaha mereka dalam menyelesaikan suatu tugas atau tanggung jawab. Karyawan yang berhasil mencapai target, menyelesaikan proyek penting, atau menciptakan inovasi baru akan merasakan kepuasan pribadi dan kebanggaan atas pencapaian tersebut. Prestasi ini sering menjadi sumber motivasi yang kuat, karena memberikan pengalaman keberhasilan yang dapat membangun kepercayaan diri dan memperkuat keinginan untuk terus meningkatkan diri. Di sisi lain, lingkungan kerja yang menghargai dan memberikan ruang bagi pencapaian akan memperkuat semangat kompetitif sehat dan produktivitas tim.
- c. Peluang untuk maju, mencerminkan adanya jalan atau kesempatan bagi karyawan untuk tumbuh dan berkembang dalam jalur karier mereka. Ketika perusahaan memberikan akses terhadap pelatihan, bimbingan, atau jenjang promosi yang jelas, maka karyawan akan merasa termotivasi untuk bekerja lebih keras guna meraih peluang tersebut. Kesempatan untuk maju tidak hanya menyangkut kenaikan jabatan, tetapi juga mencakup peningkatan keterampilan, perluasan tanggung jawab, dan eksposur terhadap tantangan baru. Dalam lingkungan kerja yang memberikan peluang pengembangan, karyawan cenderung menunjukkan loyalitas lebih tinggi dan semangat kerja yang berkelanjutan.
- d. Pengakuan atas kinerja, merupakan bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan atas kerja keras dan hasil yang mereka capai. Pengakuan ini bisa berupa pujian secara lisan, sertifikat penghargaan, bonus, kenaikan gaji, hingga promosi jabatan. Pengakuan memiliki peran penting dalam meningkatkan motivasi karena menunjukkan bahwa kontribusi karyawan dihargai dan diakui. Karyawan yang

merasa diperhatikan dan diapresiasi akan lebih bersemangat untuk terus memberikan performa terbaiknya. Sebaliknya, ketiadaan pengakuan dapat menurunkan motivasi, bahkan memicu penurunan semangat kerja dan turnover.

- e. Pekerjaan yang menantang, menjadi indikator terakhir yang menunjukkan bahwa tugas yang diberikan kepada karyawan tidak monoton, tetapi memiliki kompleksitas atau tingkat kesulitan tertentu yang mendorong mereka untuk berpikir kritis, kreatif, dan inovatif. Pekerjaan yang menantang memberi ruang bagi karyawan untuk belajar hal baru, mengasah keterampilan, dan melampaui batas kemampuan mereka. Tantangan dalam pekerjaan dapat menciptakan rasa penasaran dan semangat untuk menyelesaikan masalah, yang akhirnya mendorong peningkatan motivasi kerja. Karyawan akan merasa tertantang secara positif ketika diberikan tanggung jawab yang membutuhkan pemikiran strategis dan kemampuan pemecahan masalah.

### 2.1.2 Disiplin Kerja

Disiplin merupakan pandangan terhadap aturan dan kebijakan organisasi oleh anggotanya, yang membuatnya mau secara sukarela menyesuaikan diri dengan aturan dan kebijakan tersebut (Sutrisno, 2020). Sementara itu Heriyanto et al., (2020) mengatakan bahwa disiplin adalah ketekunan, ketaatan, dan sikap hormat yang tampak dalam kesesuaian dengan aturan yang telah disepakati antara organisasi dan pegawainya.

Menurut Ismail & Netty Kurniasari (2022) Disiplin kerja adalah himpunan norma dan kebiasaan yang berlaku di organisasi perusahaan yang harus dipatuhi secara konsisten oleh semua karyawan. Sedangkan menurut Sinambela (2021) menyatakan bahwa kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan tekun, konsisten, dan sesuai ketentuan yang berlaku tanpa melanggar pedoman yang ditetapkan. Sementara itu Adinda et al., (2023) mengatakan bahwa disiplin kerja seseorang karyawan dapat diperlihatkan dari kehadirannya di tempat kerja, pekerja dengan disiplin yang tinggi akan mampu berfungsi dengan efektif bahkan tanpa pengawasan langsung dari atasan..

Menurut Terry (2020), jenis-jenis disiplin meliputi:

- a. *Self-imposed discipline*

*Self-imposed discipline* atau disiplin yang muncul dari dalam diri sendiri merupakan bentuk kedisiplinan yang paling ideal dan berkelanjutan. Jenis disiplin ini bersumber dari kesadaran pribadi, bukan karena tekanan atau

pengaruh dari luar. Seorang individu yang memiliki *self-imposed discipline* akan mematuhi aturan, etika, dan norma-norma yang berlaku dengan tulus, tanpa harus diawasi atau dipaksa oleh pihak lain. Mereka bekerja atau bertindak berdasarkan pemahaman dan komitmen pribadi terhadap nilai-nilai kedisiplinan, tanggung jawab, serta integritas.

Contoh nyata dari *self-imposed discipline* di tempat kerja adalah karyawan yang datang tepat waktu setiap hari, menyelesaikan tugas sesuai tenggat waktu, dan tidak perlu diingatkan untuk menjaga etika atau standar kerja yang baik. Mereka melakukannya karena memiliki kesadaran bahwa kontribusinya penting bagi keberhasilan organisasi dan karena mereka ingin menjaga profesionalisme diri sendiri. Jenis disiplin ini sangat penting dalam menciptakan budaya kerja yang positif dan produktif, karena didorong oleh motivasi intrinsik dan rasa tanggung jawab yang tinggi.

Keunggulan dari *self-imposed discipline* adalah keberlanjutan dan efektivitasnya. Karena berasal dari dalam diri individu, kedisiplinan ini cenderung bertahan lama dan tidak mudah goyah meskipun tidak ada pengawasan. Di samping itu, *self-imposed discipline* juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis, karena setiap individu berkontribusi secara sadar dalam menjaga keteraturan dan etos kerja. Namun demikian, untuk menumbuhkan disiplin jenis ini, diperlukan proses pembinaan karakter yang konsisten, serta lingkungan yang mendukung pengembangan nilai-nilai moral dan profesionalisme

b. *Command discipline*

Berbeda dari *self-imposed discipline*, *command discipline* adalah jenis kedisiplinan yang timbul karena adanya dorongan atau tekanan eksternal, seperti perintah dari atasan, peraturan organisasi, atau ancaman hukuman dan sanksi. Dalam hal ini, individu mematuhi aturan bukan semata-mata karena kesadaran pribadi, tetapi karena adanya konsekuensi negatif yang akan diterima jika mereka melanggar. Disiplin jenis ini bersifat reaktif dan normatif, di mana perilaku patuh dipengaruhi oleh struktur otoritas dan sistem kontrol yang diberlakukan dalam organisasi atau masyarakat.

*Command discipline* sering diterapkan dalam situasi di mana struktur dan kepatuhan mutlak diperlukan, seperti dalam lingkungan militer, kepolisian, atau perusahaan dengan sistem kerja yang sangat hierarkis dan formal.

Contohnya adalah seorang karyawan yang mengikuti peraturan berpakaian, datang tepat waktu, atau menyelesaikan pekerjaan karena takut mendapat teguran, potongan gaji, atau bahkan pemutusan hubungan kerja. Mereka mengikuti aturan karena tidak ingin menerima sanksi, bukan karena dorongan internal.

Meskipun *command discipline* efektif dalam menjaga keteraturan dan kepatuhan dalam jangka pendek, jenis disiplin ini memiliki keterbatasan. Ketika pengawasan atau tekanan eksternal dilepaskan, individu yang bergantung pada *command discipline* cenderung kehilangan arah atau melanggar aturan. Oleh karena itu, meskipun *command discipline* penting sebagai dasar penegakan aturan dan pengendalian perilaku, jenis ini sebaiknya tidak menjadi satu-satunya pendekatan dalam membangun kedisiplinan di lingkungan kerja. Diperlukan keseimbangan antara pemberian arahan dan pembentukan kesadaran individu agar kedisiplinan dapat tumbuh secara holistik.

Menurut Anggraeni (2019), beberapa aspek disiplin kerja, yaitu:

a. Kehadiran

Kehadiran merupakan salah satu indikator dasar dalam menilai disiplin kerja seorang karyawan. Istilah ini mengacu pada kondisi di mana seorang karyawan hadir di tempat kerja sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan oleh perusahaan. Kehadiran yang baik tidak hanya ditandai dengan jumlah hari kerja yang terpenuhi, tetapi juga dengan ketepatan waktu dalam datang dan tidak meninggalkan pekerjaan sebelum jam kerja berakhir. Karyawan yang memiliki kedisiplinan dalam hal kehadiran menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap tanggung jawab pekerjaannya, serta menghormati sistem dan jadwal yang telah diberlakukan oleh perusahaan. Sebaliknya, ketidakhadiran yang berulang atau keterlambatan yang sering kali terjadi akan berdampak buruk pada produktivitas tim maupun organisasi secara keseluruhan.

b. Waktu Kerja

Waktu kerja mengacu pada lamanya waktu yang secara resmi ditetapkan oleh perusahaan di mana karyawan diwajibkan untuk bekerja. Ini mencakup jam masuk, jam istirahat, dan jam pulang. Disiplin terhadap waktu kerja mencerminkan sikap profesional seorang karyawan dalam menghargai waktu yang telah ditetapkan, baik untuk dirinya sendiri, rekan kerja, maupun sistem

operasional perusahaan. Alat ukur seperti kartu kehadiran, fingerprint, atau sistem digital absensi digunakan untuk mencatat kepatuhan terhadap waktu kerja tersebut. Karyawan yang mampu mematuhi ketentuan waktu kerja secara konsisten dinilai memiliki integritas dan komitmen tinggi terhadap peraturan yang berlaku di tempat kerja.

c. Mengikuti Instruksi

Mengikuti instruksi berarti melaksanakan tugas atau perintah kerja yang diberikan oleh atasan atau pihak yang berwenang dengan tepat, akurat, dan sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan. Karyawan yang mampu menjalankan instruksi dengan baik menunjukkan sikap patuh, mampu bekerja sama dalam struktur organisasi, serta memiliki tanggung jawab terhadap tugas-tugas yang diberikan. Kedisiplinan dalam mengikuti instruksi juga mencerminkan sejauh mana seseorang mampu memahami tujuan organisasi dan berkontribusi dalam pencapaian tujuan tersebut melalui tindakan yang terarah dan sesuai prosedur.

d. Kepatuhan terhadap Peraturan

Kepatuhan terhadap peraturan adalah bentuk kedisiplinan yang mencakup kepatuhan karyawan terhadap semua kebijakan, prosedur, kode etik, dan aturan perusahaan. Hal ini dapat meliputi aturan berpakaian, penggunaan fasilitas kantor, jam kerja, serta tata tertib umum dalam berinteraksi antarpegawai dan dengan pelanggan. Peraturan dibuat untuk menjaga ketertiban dan efisiensi operasional organisasi. Oleh karena itu, karyawan yang mematuhi peraturan perusahaan tidak hanya menunjukkan loyalitas dan profesionalisme, tetapi juga turut menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, aman, dan produktif.

e. Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja merujuk pada tingkat efisiensi karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka dalam periode waktu tertentu dengan hasil yang optimal. Hal ini mencerminkan kemampuan karyawan dalam memanfaatkan waktu kerja, sumber daya, dan keterampilannya secara efektif. Disiplin dalam bekerja menjadi faktor utama yang memengaruhi produktivitas karena karyawan yang disiplin cenderung bekerja secara konsisten, fokus, dan sesuai target. Dengan kedisiplinan, produktivitas kerja dapat terus ditingkatkan tanpa mengorbankan kualitas hasil pekerjaan yang dihasilkan.

f. Ketentuan Pemakaian Seragam Kerja

Pemakaian seragam kerja merupakan bagian dari implementasi budaya organisasi yang bertujuan menciptakan identitas dan keseragaman di lingkungan kerja. Disiplin dalam mengenakan seragam sesuai ketentuan yang telah ditetapkan menunjukkan kepatuhan terhadap nilai-nilai organisasi serta rasa memiliki terhadap institusi tempat bekerja. Karyawan yang mengenakan seragam sesuai aturan mencerminkan profesionalisme dan kesiapan untuk bekerja, serta dapat memberikan kesan positif kepada klien atau pihak luar yang berinteraksi dengan organisasi.

Menurut pandangan Sutrisno (2019), terdapat empat indikator disiplin kerja yaitu:

a. Kepatuhan akan waktu:

Indikator ini mencakup kedisiplinan karyawan dalam mematuhi ketentuan waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan, baik dalam hal kedatangan kerja, waktu pulang, maupun waktu istirahat. Seorang karyawan yang disiplin akan selalu datang tepat waktu, tidak sering terlambat, dan kembali bekerja sesuai dengan durasi istirahat yang diperbolehkan. Ketepatan waktu ini menunjukkan tanggung jawab dan komitmen terhadap tugas-tugas yang harus diselesaikan, serta merupakan cerminan dari sikap profesionalisme yang tinggi. Karyawan yang memiliki kepatuhan tinggi terhadap waktu juga turut mendukung kelancaran operasional perusahaan karena dapat meminimalkan keterlambatan dalam penyelesaian pekerjaan.

b. Ketaatan terhadap peraturan perusahaan:

Disiplin kerja juga ditunjukkan melalui ketaatan karyawan terhadap berbagai peraturan yang berlaku di dalam perusahaan. Hal ini termasuk ketaatan terhadap norma berpakaian yang telah ditetapkan, seperti penggunaan seragam atau penampilan yang rapi dan sopan, serta perilaku selama berada di tempat kerja, misalnya menjaga etika komunikasi, bersikap sopan terhadap atasan dan rekan kerja, serta tidak melakukan tindakan yang melanggar tata tertib perusahaan. Ketaatan terhadap peraturan ini penting karena bertujuan menciptakan suasana kerja yang tertib, nyaman, dan profesional.

c. Mematuhi tenggat waktu:

Indikator selanjutnya adalah kepatuhan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Karyawan yang memiliki

disiplin tinggi akan mampu mengatur waktu kerjanya secara efektif dan efisien, sehingga tugas dan tanggung jawabnya dapat diselesaikan tepat waktu tanpa harus mengorbankan kualitas hasil kerja. Mematuhi tenggat waktu juga berarti karyawan mampu mengelola prioritas, bekerja secara sistematis, dan menghindari penundaan kerja (prokrastinasi). Hal ini sangat penting dalam menjaga ritme dan target kerja yang telah ditetapkan oleh manajemen perusahaan.

d. Kemampuan bekerja sama dengan rekan kerja:

Indikator terakhir dalam disiplin kerja menurut Sutrisno adalah kemampuan karyawan untuk menjalin dan menjaga kerja sama yang baik dengan sesama rekan kerja. Disiplin dalam bekerja tidak hanya bersifat individual, tetapi juga berhubungan dengan interaksi dan koordinasi antaranggota tim. Karyawan yang disiplin akan menghargai kontribusi orang lain, mampu bekerja dalam tim, serta menunjukkan sikap kooperatif dalam mencapai tujuan bersama. Kemampuan ini mencerminkan tanggung jawab sosial dan profesionalisme yang mendukung terciptanya sinergi kerja yang harmonis dan produktif.

### 2.1.3 Kinerja Karyawan

Kinerja mencerminkan derajat keberhasilan yang dicapai seorang pegawai dalam bidang pekerjaannya, yang secara langsung tercermin dalam jumlah dan mutu hasil yang dihasilkan sesuai dengan kriteria pekerjaan yang bersangkutan (Ahmadi, 2021). Kinerja mencakup dua aspek utama, yaitu hasil kerja yang terwujud dalam bentuk *output* serta proses pencapaiannya yang menjadi langkah-langkah atau upaya yang dilakukan untuk mencapai hasil tersebut (Rohim, 2020).

Menurut Sukatin et al., (2022) kinerja adalah hasil dari perilaku seseorang atau organisasi yang terfokus pada pencapaian prestasi. Sedangkan Maarif (2021) menyatakan bahwa, kinerja merupakan hasil dari aktivitas atau tindakan individu atau organisasi yang memberikan nilai nyata bagi perusahaan.

Sementara itu Armstrong (2021) menyatakan bahwa kinerja tidak hanya terkait dengan apa yang berhasil dicapai oleh karyawan, tetapi juga seberapa baik mereka menjalankan dan melakukan tugas atau tanggung jawab yang diberikan diterima. Sedangkan Mangkunegara dalam Pramesthi (2023) menyatakan bahwa hasil pekerjaan seseorang, baik dalam hal kuantitas

maupun kualitas, yang dicapai saat menyelesaikan pekerjaan atas kewajiban yang diberikan kepadanya.

Menurut Duha (2020) kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

a. Sikap terhadap pekerjaan

Sikap merupakan cerminan dari evaluasi subjektif seseorang terhadap suatu objek, situasi, atau tugas. Dalam konteks pekerjaan, sikap seseorang terhadap pekerjaannya sangat memengaruhi bagaimana ia menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sehari-hari. Sikap yang positif terhadap pekerjaan akan menciptakan rasa tanggung jawab, semangat, dan kesungguhan dalam bekerja. Sebaliknya, sikap yang negatif akan berdampak pada menurunnya motivasi, meningkatnya ketidakhadiran, bahkan potensi konflik dengan rekan kerja. Sikap ini terbentuk dari pengalaman sebelumnya, persepsi terhadap organisasi, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, serta penghargaan yang diterima. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan yang mendukung agar karyawan dapat membangun sikap positif terhadap pekerjaan mereka.

b. Faktor lingkungan kerja

Lingkungan kerja mencakup segala kondisi fisik, sosial, dan psikologis yang dihadapi oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Faktor ini dapat meliputi pencahayaan, ventilasi, kebersihan, kenyamanan tempat kerja, serta hubungan antarpribadi dalam tim dan dengan atasan. Lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kenyamanan dan produktivitas karyawan, sedangkan lingkungan kerja yang buruk dapat menurunkan semangat kerja dan bahkan menimbulkan stres. Lingkungan kerja juga mencakup aspek budaya organisasi, komunikasi internal, serta gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam perusahaan. Oleh karena itu, menciptakan lingkungan kerja yang sehat secara fisik dan psikologis menjadi salah satu strategi penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

c. Faktor pengalaman kerja

Pengalaman kerja adalah akumulasi pengetahuan, keterampilan, dan pemahaman yang diperoleh seseorang dari masa kerja sebelumnya. Semakin lama seseorang bekerja dalam suatu bidang, maka semakin besar kemungkinan ia memiliki keahlian dan ketangkasan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Pengalaman kerja juga

memungkinkan seseorang menghadapi berbagai tantangan pekerjaan dengan lebih percaya diri dan tenang, karena telah memiliki referensi dari pengalaman masa lalu. Selain itu, pengalaman kerja juga membantu karyawan dalam mengambil keputusan yang lebih bijaksana dan efisien. Oleh karena itu, organisasi biasanya memberikan penghargaan atau kepercayaan lebih kepada karyawan yang memiliki pengalaman kerja panjang, karena dinilai memiliki kontribusi yang signifikan terhadap efektivitas dan efisiensi kerja.

#### d. Harapan akan masa depan

Harapan akan masa depan berkaitan erat dengan motivasi dan tujuan individu dalam menjalani pekerjaannya. Harapan ini bisa berupa keinginan untuk memperoleh promosi, kenaikan gaji, peningkatan keterampilan, atau bahkan tujuan jangka panjang seperti stabilitas karier dan kehidupan yang lebih baik. Harapan tersebut menjadi sumber energi yang mendorong individu untuk terus berkembang dan bekerja keras demi mencapai tujuan tersebut. Individu yang memiliki harapan dan cita-cita cenderung memiliki etos kerja yang tinggi, semangat yang kuat, serta daya tahan terhadap tekanan kerja. Sebaliknya, individu yang tidak memiliki harapan akan masa depan cenderung bekerja secara monoton, kurang inisiatif, dan mudah menyerah saat menghadapi kesulitan. Oleh karena itu, organisasi perlu membantu karyawan dalam merancang jalur karier yang jelas dan memberikan dukungan agar harapan masa depan mereka tetap terjaga dan realistis.

Menurut Robbins (2021) Kinerja karyawan dipengaruhi oleh sejumlah faktor, yaitu:

#### a. Kualitas Kerja

Kualitas kerja merupakan aspek penting yang mencerminkan mutu dari hasil yang dicapai oleh karyawan. Robbins menyatakan bahwa kualitas ini dapat dilihat dari tiga komponen utama. Pertama, mutu keluaran atau output yang dihasilkan oleh karyawan harus memenuhi standar yang ditetapkan oleh organisasi. Kedua, derajat penyelesaian tugas yang mencerminkan apakah pekerjaan tersebut diselesaikan secara menyeluruh atau tidak, yang sangat dipengaruhi oleh kompetensi serta kemampuan teknis dan non-teknis dari karyawan. Ketiga, kualitas juga dinilai dari persepsi atau penilaian karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, apakah mereka merasa hasil kerjanya bernilai, bermutu, dan memberikan kontribusi nyata bagi perusahaan. Kualitas kerja yang tinggi menjadi indikator bahwa karyawan tersebut memiliki

pemahaman yang baik terhadap pekerjaannya serta berkomitmen untuk memberikan hasil terbaik.

#### b. Kuantitas Pekerjaan

Kuantitas pekerjaan mengacu pada seberapa banyak pekerjaan yang mampu diselesaikan oleh seorang karyawan dalam kurun waktu tertentu. Robbins menjelaskan bahwa kuantitas ini dapat diukur melalui satuan jumlah seperti volume produksi, unit layanan, atau jumlah tugas yang diselesaikan. Selain itu, jumlah siklus kegiatan atau proses kerja yang berhasil diselesaikan dalam periode tertentu juga menunjukkan kapasitas kuantitatif karyawan. Kuantitas pekerjaan menjadi ukuran efisiensi kerja, yang seringkali dikaitkan dengan target dan produktivitas individu. Semakin tinggi kuantitas pekerjaan yang dapat diselesaikan tanpa mengorbankan kualitas, maka semakin tinggi pula nilai kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan tersebut.

#### c. Ketepatan Waktu

Faktor ketepatan waktu sangat penting dalam lingkungan kerja yang dinamis dan penuh tuntutan. Robbins menekankan bahwa karyawan yang mampu menyelesaikan tugas-tugasnya sebelum batas waktu yang ditentukan menunjukkan profesionalisme dan kedisiplinan tinggi. Ketepatan waktu juga mencerminkan kemampuan karyawan dalam mengelola waktu dan prioritas pekerjaannya secara efektif. Selain menyelesaikan tugas tepat waktu, karyawan yang cakap juga mampu memanfaatkan waktu luangnya untuk kegiatan produktif lainnya yang dapat mendukung proses kerja atau meningkatkan kompetensi dirinya. Hal ini penting dalam meningkatkan efisiensi tim kerja dan mengurangi keterlambatan proyek secara keseluruhan.

#### d. Efektivitas

Efektivitas berkaitan dengan sejauh mana karyawan dapat menggunakan sumber daya yang tersedia secara optimal untuk mencapai hasil yang diinginkan. Robbins menjelaskan bahwa efektivitas mencakup pemanfaatan berbagai sumber daya organisasi, seperti tenaga kerja (employees), modal (capital), dan bahan baku (raw materials), dengan cara yang efisien dan tepat sasaran. Efektivitas tidak hanya diukur dari seberapa banyak output yang dihasilkan, tetapi juga bagaimana proses kerja dilakukan secara sistematis dan minim pemborosan. Karyawan yang efektif adalah

mereka yang mampu menyusun strategi kerja, menyelesaikan tugas secara terstruktur, dan menunjukkan hasil nyata dengan meminimalkan biaya serta waktu yang terbuang.

e. Komitmen

Komitmen merupakan faktor internal yang sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut Robbins, komitmen diartikan sebagai tingkat loyalitas, keterikatan emosional, dan tanggung jawab seorang pekerja terhadap organisasi tempat ia bekerja. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung memiliki rasa tanggung jawab yang kuat untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan, serta tetap berusaha memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya dari waktu ke waktu. Komitmen ini juga tercermin dalam sikap patuh terhadap peraturan, semangat kerja yang tinggi, serta kecenderungan untuk bertahan dalam organisasi dalam jangka panjang.

**2.2 Penelitian Terdahulu**

Banyak penelitian terdahulu yang membahas tentang pengaruh disiplin dan motivasi terhadap kinerja. Sebagai dasar untuk kajian ini, disajikan temuan-temuan penelitian sebelumnya yang sudah dilakukan, melibatkan faktor-faktor yang relevan dalam konteks tersebut.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Didin, Hikmah, Perkasa. (2023). Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja, dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Kalimutu Mitra Perkasa.	Kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan motivasi di tempat kerja.	Terdapat variabel motivasi kerja disiplin, kerja	Tidak terdapat variabel gaya kepemimpinan
2	Syarah Maulidina Nurfadllika Alamsyah , U. Wawan Sam Adinata (2023). Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Instansi	Kinerja dipengaruhi secara signifikan oleh disiplin kerja dan motivasi kerja.	Terdapat variabel motivasi kerja dan disiplin kerja	Tidak terdapat perbedaan.

	Pemerintah di Provinsi Jawa Barat)			
3	Eddy, Sanusi, Silitonga., Wagiarto, Hoesin. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Cikarang Selatan Melalui Motivasi Kerja	Kinerja dipengaruhi oleh lingkungan kerja, disiplin dan motivasi kerja	Terdapat variabel motivasi dan disiplin kerja	Tidak terdapat variabel lingkungan kerja
4	Syaiful, Anwar., Unsul, Abrar. (2023). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Disiplin Karyawan.	Kinerja dipengaruhi oleh motivasi, kompensasi dan disiplin kerja	Terdapat variabel motivasi dan disiplin kerja	Tidak terdapat variabel kompensasi
5	Adhie, Fasha, Nurhadian. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Kinerja dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja	Terdapat variabel motivasi.	Tidak terdapat variabel gaya kepemimpinan transformasional
6	Sukaris, Sukaris., Tri, Aripriabowo., Alkusan, Alkusan., Heru, Baskoro., Indro, Kirono. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.	Kinerja dipengaruhi oleh motivasi, disiplin dan kepuasan kerja.	Terdapat variabel motivasi dan disiplin kerja	Tidak terdapat variabel kepuasan kerja
7	Nurzaman, Nurzaman. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan	Kinerja dipengaruhi oleh motivasi, gaya kepemimpinan dan kompensasi	Terdapat variabel motivasi	Tidak terdapat variabel gaya kepemimpinan dan kompensasi

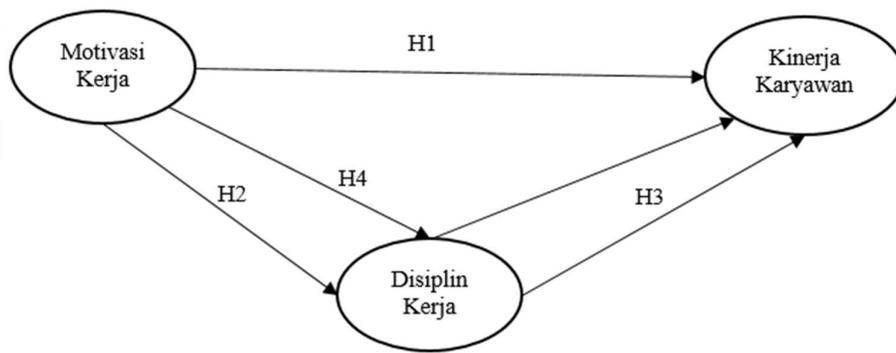
Berdasarkan uraian penelitian terdahulu di atas, dapat disimpulkan bahwa penelitian terdahulu belum cukup mengkaji fungsi disiplin kerja sebagai variabel mediasi pada hubungan motivasi dan kinerja karyawan, khususnya pada sektor produksi pada perusahaan pengolahan makanan seperti PT Ciomas Adisatwa. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengatasi

kesenjangan yang ada dalam literatur akademis dengan menawarkan sudut pandang baru tentang interaksi antara motivasi dan disiplin kerja, serta efek konsekuensialnya terhadap kinerja dalam lingkungan profesional yang dicirikan oleh disiplin yang ketat dan ketahanan fisik.

### 2.3 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir biasanya berisi argumentasi mengenai pentingnya topik, masalah yang dihadapi, serta solusi yang diusulkan sesuai dengan pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan. Argumentasi yang disusun dalam kerangka pikir kemudian digambarkan secara visual melalui gambar atau diagram untuk mempermudah pemahaman. Visualisasi kerangka pikir ini menggambarkan hubungan sebab akibat antara variabel penyebab dan variabel akibat, yang menjadi fokus utama penelitian, dengan menunjukkan bagaimana variabel-variabel tersebut saling mempengaruhi dan berinteraksi.

Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir



Sumber: Diolah oleh peneliti, 2024

Keterangan:

Penelitian ini mencakup tiga variabel, yaitu variabel X, Y, dan Z yang dijelaskan sebagai berikut:

1. Motivasi kerja sebagai variabel independen (X)
2. Kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y)
3. Disiplin kerja sebagai variabel intervening (Z)

H1: Pengaruh motivasi kerja (X) terhadap kinerja karyawan (Y)

H2: Pengaruh motivasi kerja (X) terhadap disiplin kerja (Y)

H3: Pengaruh disiplin kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y)

H4: Pengaruh motivasi kerja (X) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui disiplin kerja (Z)

## **2.4 Hubungan Antar Variabel**

### **2.4.1 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja karyawan.**

Terdapat adanya dampak yang signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan (Siregar et al., 2021). Semakin tinggi motivasi maka karyawan akan lebih bersemangat dan proaktif, meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja mereka. Sebaliknya, motivasi yang rendah sering mengakibatkan kinerja yang kurang optimal.

Semakin terdorong seorang karyawan untuk berprestasi di tempat kerja, semakin baik mereka akan mampu memenuhi kewajibannya (Rahayu, 2023). Motivasi yang tinggi mendorong efektivitas, efisiensi, dan semangat kerja, yang berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan pencapaian tujuan organisasi.

**H1: Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan**

### **2.4.2 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Disiplin Kinerja**

Motivasi berpengaruh atas disiplin kerja pekerja, yang berarti perubahan dalam motivasi karyawan akan berdampak pada tingkat disiplin mereka (Saputra, 2019). Dengan kata lain, ketika motivasi kerja karyawan meningkat, mereka cenderung menunjukkan disiplin kerja yang lebih baik, seperti ketepatan waktu, kepatuhan terhadap aturan, dan konsistensi dalam melaksanakan tugas.

Disiplin di tempat kerja dan motivasi kerja saling berkaitan erat (Kurniasari, 2022). Motivasi kerja yang kuat berperan penting dalam membentuk disiplin kerja yang baik. Karyawan yang termotivasi cenderung lebih patuh pada aturan, disiplin waktu, dan berkomitmen dalam melaksanakan tugas-tugas mereka dengan baik.

**H2: Motivasi kerja berpengaruh terhadap disiplin kerja**

### **2.4.3 Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja**

Disiplin Kerja memiliki dampak positif pada kinerja karyawan Hidayat et al.,(2023). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kedisiplinan maka dapat memberikan kontribusi positif terhadap produktivitas dan kualitas kerja karyawan. Disiplin kerja mencerminkan tingkat keinsafan dan tanggung jawab karyawan atas kebijakan perusahaan dan standar sosial yang berlaku, yang pada gilirannya membentuk lingkungan kerja yang teratur

dan efisien. Dengan menjaga disiplin kerja, karyawan cenderung mencapai target kerja dengan lebih konsisten dan memberikan dampak positif pada pencapaian tujuan perusahaan.

Disiplin mempunyai dampak positif terhadap kinerja karyawan (Zulaida & Parwoto, 2023). Disiplin karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Tingkat kedisiplinan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab secara langsung memengaruhi efisiensi, ketepatan waktu, dan kualitas hasil kerja karyawan. Karyawan yang menjunjung tinggi disiplin kerja biasanya lebih terkonsentrasi, dapat diandalkan, dan produktif, yang semuanya membantu organisasi mencapai tujuannya.

### **H3: Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan**

#### **2.4.4 Pengaruh Motivasi Kerja melalui Disiplin Kerja Terhadap Kinerja**

Motivasi kerja karyawan memiliki dampak langsung dan tidak langsung terhadap *output* mereka melalui disiplin kerja (Hendrawan & Pradhanawati, 2019). Disiplin kerja dalam hal ini berfungsi sebagai mediator antara kinerja karyawan dan motivasi kerja. Mediasi langsung dan tidak langsung dimungkinkan, menunjukkan pentingnya disiplin kerja dalam hubungan antara kinerja karyawan dan motivasi kerja.

Motivasi karyawan berpengaruh terhadap kinerja mereka melalui peningkatan tingkat disiplin kerja (Waskito & Wulandari, 2022). Semakin baik motivasi kerja maka akan mendorong terciptanya disiplin kerja tinggi, yang pada gilirannya membantu meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan.

### **H.4: Motivasi Kerja melalui disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja**