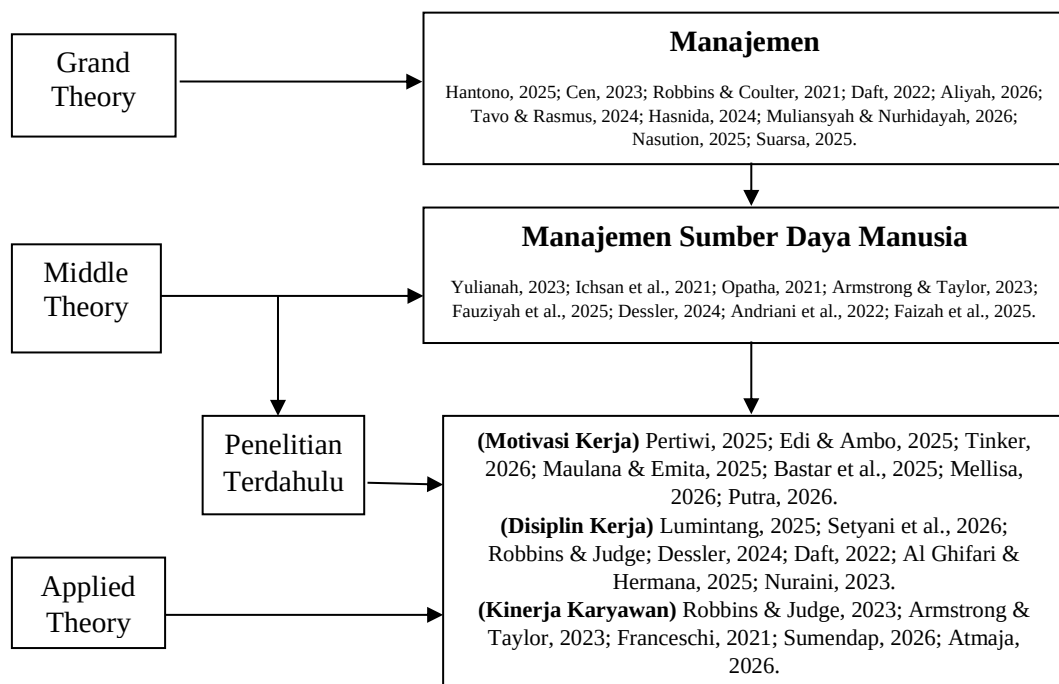


BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka merupakan konsep atau kumpulan gagasan yang dihubungkan satu sama lain melalui sebuah hipotesis. Kajian pustaka ini digunakan oleh peneliti untuk memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan permasalahan yang dihadapi. Sesuai dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian yaitu Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan. Peneliti menggunakan teori-teori yang bersumber dari berbagai jurnal, buku, laporan perusahaan dan hasil penelitian terdahulu untuk mendukung penelitian ini.



Gambar 2.1

Landasan Teori

Sumber: (Diolah Peneliti, 2026)

2.1.1 Manajemen

Manajemen merupakan suatu ilmu sekaligus seni yang berperan penting dalam mengelola seluruh sumber daya organisasi agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Penerapan manajemen tidak hanya berfokus pada bagaimana suatu organisasi menjalankan aktivitasnya, tetapi juga bagaimana mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya manusia, keuangan, material, metode, dan sumber daya lainnya sehingga mampu memberikan hasil yang maksimal.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan konsep fundamental dalam ilmu organisasi yang menjadi dasar dalam mengatur dan mengarahkan berbagai sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Hantono, 2025). Keberadaan manajemen menjadi suatu kebutuhan karena setiap organisasi terdiri atas berbagai elemen yang memiliki fungsi, kepentingan, serta karakteristik yang berbeda sehingga diperlukan suatu proses pengelolaan yang sistematis agar seluruh aktivitas dapat berjalan secara efektif dan efisien (Cen, 2023).

Dalam perkembangan ilmu manajemen, konsep manajemen tidak hanya dipandang sebagai aktivitas pengawasan terhadap pekerjaan, tetapi telah berkembang menjadi suatu proses strategis yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, koordinasi, dan pengendalian terhadap sumber daya organisasi (Hantono, 2025). Melalui penerapan manajemen yang tepat, organisasi

mampu mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Robbins dan Coulter menjelaskan bahwa manajemen berkaitan dengan proses koordinasi dan pengawasan terhadap aktivitas kerja orang lain agar pekerjaan dapat diselesaikan secara efektif dan efisien.

“Management involves coordinating and overseeing the work activities of others so that their activities are completed efficiently and effectively.”

(Robbins & Coulter, 2021:37).

Berdasarkan pendapat Robbins dan Coulter tersebut, manajemen merupakan proses mengoordinasikan serta mengawasi pekerjaan individu maupun kelompok dalam organisasi. Definisi tersebut menunjukkan bahwa seorang manajer memiliki tanggung jawab untuk memastikan seluruh aktivitas kerja berjalan sesuai dengan tujuan organisasi. Robbins dan Coulter menekankan bahwa manajemen tidak hanya berkaitan dengan pencapaian hasil, tetapi juga bagaimana proses pencapaian tersebut dilakukan melalui penggunaan sumber daya secara efisien dan tepat.

Daft menjelaskan bahwa manajemen merupakan proses yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuan melalui penerapan fungsi manajemen terhadap berbagai sumber daya yang dimiliki.

“Management is the attainment of organizational goals in an effective and efficient manner through planning, organizing, leading, and controlling organizational resources.” (Daft, 2022:8)

Berdasarkan definisi Daft tersebut, manajemen merupakan proses pencapaian tujuan organisasi melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian terhadap sumber daya organisasi. Pandangan Daft menunjukkan bahwa manajemen memiliki peran strategis dalam memastikan seluruh sumber daya organisasi dapat digunakan secara optimal. Keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan sumber daya, tetapi juga oleh kemampuan manajemen dalam mengarahkan dan mengendalikan sumber daya tersebut.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu proses sistematis yang dilakukan melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, koordinasi, dan pengendalian terhadap berbagai sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Meskipun setiap ahli memiliki sudut pandang yang berbeda dalam menjelaskan konsep manajemen, seluruh pendapat tersebut memiliki kesamaan bahwa manajemen merupakan proses pengelolaan sumber daya yang dilakukan secara terstruktur untuk memastikan tercapainya tujuan organisasi.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Manajemen sebagai suatu proses dalam organisasi tidak dapat dipisahkan dari berbagai fungsi yang menjadi dasar dalam pelaksanaan aktivitas manajerial (Aliyah, 2026). Fungsi manajemen merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh seorang manajer untuk mengatur, mengarahkan, serta mengendalikan sumber daya organisasi agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien (Tavo & Rasmus, 2024). Setiap fungsi dalam

manajemen memiliki keterkaitan satu sama lain karena keberhasilan suatu organisasi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan dalam menyusun perencanaan, tetapi juga bagaimana rencana tersebut dilaksanakan, diarahkan, dan dievaluasi.

Fungsi manajemen berkembang seiring dengan perkembangan ilmu manajemen. Pada awal perkembangannya, para ahli lebih menekankan fungsi manajemen pada aspek administratif dan pengendalian pekerjaan. Namun, dalam perkembangan modern, fungsi manajemen juga mencakup aspek kepemimpinan, komunikasi, pengambilan keputusan, serta pengelolaan sumber daya manusia sebagai aset strategis organisasi.

Menurut George R. Terry dalam Hasnida (2024), fungsi manajemen terdiri atas empat fungsi utama yang dikenal dengan istilah *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*. Terry menjelaskan bahwa perencanaan merupakan proses menentukan tujuan serta cara yang digunakan untuk mencapainya. Pengorganisasian berkaitan dengan penyusunan struktur kerja dan pembagian tugas, sebagai berikut

1. Perencanaan (*Planning*) merupakan tahapan awal dalam menjalankan fungsi manajemen. Perencanaan secara umum dapat diartikan sebagai proses penyusunan tujuan dan sasaran organisasi serta penyusunan peta kerja dan cara kerja dalam mencapai tujuan dan sasaran. Setiap kegiatan yang mempunyai arah dan tujuan, memerlukan suatu perencanaan. Tanpa perencanaan yang tepat, tujuan tidak akan dapat dicapai secara efektif dan efisien.

2. Pengorganisasian (*organizing*) merupakan suatu proses menghubungkan orang-orang yang terlibat dalam organisasi tertentu dan menyatukan tugas serta fungsinya dalam 26 organisasi. Dalam prosesnya dilakukan pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab secara terperinci berdasarkan bagian dan bidang masing-masing sehingga terintegrasi hubungan-hubungan kerja yang sinergis, kooperatif, harmonis, dan seirama dalam mencapai tujuan yang telah disepakati.
3. Penggerakan (*Actuating*) merupakan tindakan pelaksanaan dari rencana yang telah dibuat. Pelaksanaan dilaksanakan jika fungsi perencanaan sudah matang dibuat. Pelaksanaan dalam manajemen lebih dikenal dengan bahasa implementasi dari program. Fungsi penggerakan (*actuating*) pada dasarnya Adalah bentuk aturan, motivasi, dan bimbingan yang diberikan kepada semua sumber daya alam organisasi agar mereka memiliki kesadaran yang tinggi untuk menjalankan tugasnya dengan baik.
4. Pengawasan (*Controlling*) merupakan pengawasan serta pengendalian. *Controlling* sangat berperan penting dalam melihat apakah proses manajemen berjalan dengan baik mencapai tujuan sasaran ataupun sebaliknya. Maka dengan itu Langkah yang harus diambil dalam controlling mengamati, menilai mengevaluasi dan mengoreksi setiap Langkah perencanaan berjalan sesuai dengan rencana atau sebaliknya.

Menurut Terry, fungsi penggerakan memiliki peranan penting karena organisasi tidak hanya membutuhkan perencanaan dan struktur kerja yang baik, tetapi juga membutuhkan kemampuan untuk menggerakkan manusia yang berada

di dalam organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa aspek manusia memiliki posisi penting dalam proses manajemen karena keberhasilan suatu rencana sangat bergantung pada kemampuan individu dalam melaksanakan tugas yang diberikan.

Selanjutnya, Robbins dan Coulter menjelaskan bahwa fungsi manajemen terdiri atas empat aktivitas utama, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leading*), dan pengendalian (*controlling*) (Robbins & Coulter, 2021:39). Menurut Robbins dan Coulter, perencanaan berkaitan dengan penentuan tujuan organisasi dan strategi untuk mencapainya. Pengorganisasian berkaitan dengan penyusunan struktur kerja serta pengaturan sumber daya organisasi. Kepemimpinan (*leading*) berhubungan dengan kemampuan manajer dalam memotivasi, memimpin, dan berkomunikasi dengan anggota organisasi. Sedangkan pengendalian dilakukan melalui pemantauan aktivitas kerja dan memastikan bahwa hasil yang diperoleh sesuai dengan standar yang telah ditentukan.

Pandangan Robbins dan Coulter menunjukkan bahwa fungsi manajemen memiliki keterkaitan erat dengan pengelolaan perilaku manusia dalam organisasi. Fungsi kepemimpinan, misalnya, tidak hanya berkaitan dengan pemberian instruksi, tetapi juga bagaimana seorang pemimpin mampu memberikan motivasi dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung sehingga karyawan dapat menunjukkan kinerja yang optimal.

Menurut Richard L. Daft, fungsi manajemen terdiri atas perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leading*), dan pengendalian (*controlling*) yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi

melalui pemanfaatan sumber daya secara efektif dan efisien (Daft, 2022:9). Daft menjelaskan bahwa perencanaan memberikan arah bagi organisasi, pengorganisasian memastikan sumber daya ditempatkan secara tepat, kepemimpinan mengarahkan individu agar bekerja menuju tujuan yang sama, sedangkan pengendalian memastikan bahwa organisasi tetap berjalan sesuai dengan rencana.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen pada dasarnya terdiri atas beberapa aktivitas utama, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan atau kepemimpinan (*leading/actuating*), serta pengendalian (*controlling*). Meskipun terdapat perbedaan istilah yang digunakan oleh masing-masing ahli, seluruh konsep tersebut memiliki tujuan yang sama, yaitu memastikan seluruh sumber daya organisasi dapat dikelola secara efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.1.3 Unsur-Unsur Manajemen

Dalam menjalankan aktivitas organisasi, manajemen membutuhkan berbagai unsur yang menjadi komponen pendukung dalam proses pencapaian tujuan. Unsur-unsur manajemen merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari kegiatan manajerial karena keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan dalam mengelola dan mengintegrasikan seluruh sumber daya yang tersedia (Muliansyah & Nurhidayah, 2026). Setiap unsur memiliki fungsi dan peranan masing-masing, namun seluruhnya harus berjalan secara harmonis agar proses manajemen dapat berlangsung secara efektif dan efisien.

Unsur manajemen pada dasarnya menggambarkan berbagai sumber daya yang diperlukan organisasi dalam melaksanakan kegiatan operasionalnya. Meskipun setiap organisasi memiliki karakteristik yang berbeda, keberadaan unsur manusia, modal, metode, teknologi, serta sumber daya pendukung lainnya tetap menjadi bagian penting dalam menentukan keberhasilan organisasi.

Menurut George R. Terry, unsur-unsur manajemen dikenal dengan konsep *the six M's of management*, yaitu *man*, *money*, *materials*, *machines*, *methods*, dan *market* (Nasution, 2025). Manusia (*man*) merupakan unsur utama karena manusia berperan sebagai pihak yang menggerakkan dan mengendalikan unsur-unsur lainnya. Uang (*money*) berfungsi sebagai sumber pembiayaan kegiatan organisasi, material (*materials*) merupakan bahan atau sumber daya yang digunakan dalam proses operasional, mesin (*machines*) digunakan untuk membantu pelaksanaan pekerjaan, metode (*methods*) berkaitan dengan prosedur atau cara kerja yang digunakan, sedangkan pasar (*market*) berkaitan dengan lingkungan tempat organisasi menyalurkan hasil kegiatannya.

Menurut Harold Koontz dan Heinz Weihrich dalam Suarsa (2025), unsur manajemen terdiri atas berbagai sumber daya organisasi yang harus dikoordinasikan oleh manajer agar tujuan dapat tercapai. Sumber daya tersebut meliputi manusia, modal, material, teknologi, serta informasi yang digunakan dalam proses pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli tersebut, dapat dijelaskan bahwa unsur-unsur manajemen terdiri atas berbagai komponen yang mendukung pelaksanaan kegiatan organisasi. Unsur tersebut meliputi manusia (*man*), uang (*money*), bahan

(*materials*), mesin (*machines*), metode (*methods*), dan pasar (*market*). Meskipun seluruh unsur memiliki peranan penting, unsur manusia menjadi faktor yang paling dominan karena manusia merupakan pihak yang merancang, mengelola, serta mengendalikan penggunaan unsur lainnya.

1. Manusia (*Man*), merupakan unsur utama dalam manajemen karena seluruh aktivitas organisasi pada dasarnya dilakukan oleh manusia. Manusia berperan sebagai perencana, pelaksana, pengambil keputusan, sekaligus pengendali berbagai aktivitas organisasi. Keberadaan teknologi, modal, maupun fasilitas kerja tidak akan memberikan manfaat maksimal tanpa adanya kemampuan manusia dalam mengelolanya. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, manusia tidak hanya dipandang sebagai tenaga kerja, tetapi sebagai aset organisasi yang memiliki kemampuan untuk menciptakan nilai tambah. Oleh karena itu, organisasi perlu mengelola manusia melalui peningkatan motivasi, pengembangan kompetensi, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung.
2. Uang (*Money*) merupakan unsur manajemen yang berkaitan dengan sumber daya finansial yang digunakan untuk mendukung kegiatan organisasi. Pengelolaan keuangan yang baik diperlukan agar organisasi mampu membiayai seluruh aktivitas operasional, termasuk pemberian kompensasi, penyediaan fasilitas, serta pengembangan sumber daya manusia. Keuangan menjadi salah satu faktor penting karena setiap kegiatan organisasi membutuhkan dukungan biaya agar dapat berjalan secara optimal.

3. Bahan (*Materials*) merupakan unsur yang berkaitan dengan sumber daya fisik yang digunakan dalam proses operasional organisasi. Dalam organisasi manufaktur, bahan dapat berupa bahan baku produksi, sedangkan dalam organisasi jasa dapat berupa berbagai fasilitas pendukung pelayanan. Pengelolaan bahan yang tepat diperlukan agar organisasi mampu menjaga efektivitas dan efisiensi proses kerja.
4. Mesin (*Machines*) merupakan unsur yang berkaitan dengan penggunaan teknologi dan peralatan untuk membantu pelaksanaan pekerjaan. Perkembangan teknologi menyebabkan keberadaan mesin menjadi semakin penting karena mampu meningkatkan produktivitas, mempercepat proses kerja, serta meningkatkan kualitas hasil pekerjaan. Namun, penggunaan mesin tetap membutuhkan kemampuan manusia agar teknologi tersebut dapat dimanfaatkan secara maksimal.
5. Metode (*Methods*) merupakan unsur yang berkaitan dengan prosedur, sistem, atau cara yang digunakan organisasi dalam melaksanakan pekerjaan. Metode kerja yang tepat dapat menciptakan standar pekerjaan yang jelas sehingga aktivitas organisasi dapat dilakukan secara lebih efektif. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, metode berkaitan dengan sistem kerja, prosedur operasional, serta mekanisme pengelolaan karyawan.
6. Pasar (*Market*) merupakan unsur yang berkaitan dengan lingkungan eksternal organisasi, khususnya pihak yang menjadi sasaran produk atau layanan yang dihasilkan. Pemahaman terhadap pasar diperlukan agar organisasi mampu menentukan strategi yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat atau konsumen.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa unsur-unsur manajemen merupakan komponen yang saling berkaitan dalam mendukung keberhasilan organisasi. Unsur manusia (*man*) memiliki kedudukan paling strategis karena menjadi penggerak utama yang mengatur dan memanfaatkan unsur lainnya.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses pemanfaatan tenaga kerja manusia untuk melakukan berbagai inovasi dalam mengembangkan sebuah produk untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang kajian dalam ilmu manajemen yang berfokus pada pengelolaan manusia sebagai aset strategis organisasi (Yulianah, 2023). Dalam lingkungan organisasi modern, manusia tidak lagi dipandang hanya sebagai faktor produksi yang menjalankan pekerjaan secara mekanis, tetapi sebagai sumber daya yang memiliki kemampuan, pengetahuan, kreativitas, dan potensi yang dapat dikembangkan untuk menciptakan keunggulan organisasi.

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan sangat dipengaruhi oleh bagaimana organisasi mampu mengelola sumber daya manusianya (Ichsan et al., 2021). Pengelolaan tersebut mencakup berbagai aktivitas mulai dari memperoleh tenaga kerja, mengembangkan kompetensi, memberikan penghargaan, mengelola kinerja, hingga mempertahankan karyawan agar tetap memberikan kontribusi positif bagi organisasi.

Manajemen sumber daya manusia berkembang dari konsep administrasi personalia (*personnel management*) menuju pendekatan strategis yang menempatkan manusia sebagai bagian penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, MSDM tidak hanya berkaitan dengan kegiatan administratif, tetapi juga mencakup bagaimana organisasi membangun sistem yang mampu meningkatkan kemampuan, motivasi, dan kinerja karyawan.

Opatha menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan berbagai aktivitas organisasi yang berhubungan dengan pengelolaan individu mulai dari proses memperoleh hingga mempertahankan karyawan.

“Human resource management is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and of attending to their labor relations, health and safety, and fairness concerns.” (Opatha, 2021).

Berdasarkan pendapat tersebut, manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang mencakup kegiatan memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, serta memperhatikan hubungan kerja, kesehatan, keselamatan, dan keadilan dalam organisasi.

Armstrong dan Taylor memandang manajemen sumber daya manusia sebagai pendekatan strategis dalam mengelola manusia sebagai aset organisasi yang memiliki nilai penting.

“Human resource management is a strategic and coherent approach to the management of an organization’s most valued assets – the people working there who individually and collectively contribute to the achievement of its objectives.” (Armstrong & Taylor, 2023:4).

Berdasarkan definisi tersebut, Armstrong dan Taylor menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan pendekatan strategis dan terpadu dalam mengelola aset organisasi yang paling bernilai, yaitu manusia yang bekerja secara individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Pendapat Armstrong dan Taylor menekankan bahwa karyawan merupakan aset strategis yang dapat memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun strategi pengelolaan manusia yang mampu meningkatkan kemampuan, keterlibatan, serta kontribusi karyawan.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses strategis dalam mengelola individu melalui berbagai kebijakan, praktik, dan sistem organisasi untuk memperoleh, mengembangkan, mempertahankan, serta meningkatkan kontribusi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

Meskipun setiap ahli memberikan penekanan yang berbeda, seluruh konsep tersebut memiliki kesamaan bahwa manusia merupakan aset utama organisasi yang harus dikelola secara sistematis. Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif tidak hanya bertujuan memenuhi kebutuhan organisasi, tetapi juga menciptakan kondisi yang mampu meningkatkan kemampuan, motivasi, dan kinerja karyawan.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi yang berperan dalam mengatur dan mengelola individu dalam organisasi agar mampu memberikan kontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Fungsi MSDM tidak hanya berkaitan dengan kegiatan administratif, tetapi juga mencakup aktivitas

strategis yang berhubungan dengan bagaimana organisasi memperoleh, mengembangkan, mempertahankan, serta meningkatkan kualitas sumber daya manusia (Ichsan et al., 2021; Fauziyah et al., 2025). Melalui penerapan fungsi MSDM yang baik, organisasi dapat menciptakan tenaga kerja yang kompeten, memiliki motivasi tinggi, serta mampu menghasilkan kinerja yang sesuai dengan harapan organisasi.

Berbagai ahli mengemukakan pendapat yang berbeda mengenai fungsi manajemen sumber daya manusia. Perbedaan tersebut umumnya terletak pada pengelompokan aktivitas dan istilah yang digunakan, namun memiliki tujuan yang sama yaitu mengoptimalkan pengelolaan manusia dalam organisasi.

Menurut Dessler, manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa fungsi utama yang berkaitan dengan proses pengelolaan karyawan dalam organisasi. Fungsi tersebut meliputi analisis pekerjaan, perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi, serta hubungan kerja karyawan (Dessler, 2024:32).

1. Analisis Pekerjaan (*Job Analysis*), merupakan proses mengidentifikasi informasi mengenai tugas, tanggung jawab, serta persyaratan yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan. Melalui analisis pekerjaan, organisasi dapat mengetahui kompetensi yang diperlukan oleh seorang karyawan untuk menjalankan suatu posisi tertentu.
2. Perencanaan Sumber Daya Manusia (*Human Resource Planning*), merupakan proses menentukan kebutuhan tenaga kerja organisasi baik dari sisi jumlah

maupun kualitas. Fungsi ini bertujuan memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.

3. Rekrutmen (*Recruitment*), merupakan proses mencari dan menarik calon karyawan yang memiliki kualifikasi sesuai dengan kebutuhan organisasi. Keberhasilan proses rekrutmen akan menentukan kualitas sumber daya manusia yang diperoleh organisasi.
4. Seleksi (*Selection*), merupakan proses memilih individu terbaik dari sejumlah kandidat yang tersedia berdasarkan kriteria dan persyaratan pekerjaan yang telah ditentukan.
5. Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*) bertujuan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, serta keterampilan karyawan agar mampu menjalankan pekerjaan secara lebih efektif.
6. Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*), merupakan proses mengevaluasi hasil kerja karyawan berdasarkan standar tertentu yang telah ditetapkan organisasi.
7. Kompensasi (*Compensation*), merupakan bentuk penghargaan yang diberikan organisasi kepada karyawan atas kontribusi yang diberikan, baik berupa kompensasi finansial maupun nonfinansial.
8. Hubungan Kerja (*Employee Relations*) berkaitan dengan bagaimana organisasi membangun hubungan yang harmonis antara perusahaan dan karyawan untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif.

Berdasarkan pandangan tersebut, fungsi MSDM memiliki tujuan utama untuk memastikan organisasi memperoleh individu yang tepat, mengembangkan

kemampuan mereka, memberikan penghargaan yang sesuai, serta mempertahankan hubungan kerja yang baik.

Menurut Armstrong dan Taylor, fungsi manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas strategis yang bertujuan mengelola manusia sebagai aset organisasi agar mampu memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Fungsi MSDM menurut Armstrong dan Taylor meliputi pengadaan sumber daya manusia (*resourcing*), pengembangan sumber daya manusia (*human resource development*), manajemen kinerja (*performance management*), manajemen penghargaan (*reward management*), dan hubungan karyawan (*employee relations*) (Armstrong & Taylor, 2023:7).

1. Pengadaan Sumber Daya Manusia (*Resourcing*), merupakan fungsi yang berkaitan dengan memastikan organisasi memperoleh individu yang memiliki kemampuan dan kompetensi sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.
2. Pengembangan Sumber Daya Manusia (*Human Resource Development*) berkaitan dengan peningkatan kemampuan karyawan melalui pembelajaran, pelatihan, dan berbagai aktivitas pengembangan kompetensi.
3. Manajemen Kinerja (*Performance Management*) merupakan proses memastikan bahwa aktivitas dan hasil kerja karyawan sesuai dengan tujuan strategis organisasi melalui penetapan standar, evaluasi, dan pemberian umpan balik.
4. Manajemen Penghargaan (*Reward Management*) berkaitan dengan sistem pemberian penghargaan kepada karyawan berdasarkan kontribusi dan pencapaian yang diberikan kepada organisasi.

5. Hubungan Karyawan (*Employee Relations*), merupakan fungsi yang bertujuan membangun hubungan kerja yang positif antara organisasi dan karyawan melalui komunikasi serta keterlibatan kerja.

Berdasarkan pandangan tersebut, fungsi MSDM tidak hanya berfokus pada pengelolaan administratif karyawan, tetapi juga menjadi bagian dari strategi organisasi dalam membangun keunggulan melalui pengembangan manusia. Kemudian dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia merupakan serangkaian aktivitas yang dilakukan organisasi dalam mengelola manusia mulai dari tahap perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemberian penghargaan, evaluasi kinerja, hingga pemeliharaan hubungan kerja. Meskipun terdapat perbedaan dalam pengelompokan fungsi MSDM menurut masing-masing ahli, seluruh konsep tersebut memiliki kesamaan bahwa MSDM bertujuan untuk memastikan organisasi memiliki sumber daya manusia yang kompeten dan mampu memberikan kontribusi optimal.

2.1.2.3 Unsur-Unsur Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu sistem yang terdiri atas berbagai unsur yang saling berkaitan dalam proses pengelolaan individu di dalam organisasi (Andriani et al., 2022). Unsur-unsur tersebut menjadi komponen penting yang menentukan keberhasilan organisasi dalam memperoleh, mengembangkan, mempertahankan, dan mengoptimalkan kemampuan karyawan. Berbeda dengan unsur manajemen secara umum yang mencakup berbagai sumber daya organisasi, unsur dalam MSDM lebih menitikberatkan pada aspek manusia, sistem pengelolaan, serta lingkungan yang memengaruhi perilaku dan kinerja karyawan.

Pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya berfokus pada keberadaan individu sebagai tenaga kerja, tetapi juga mencakup bagaimana organisasi membangun sistem, kebijakan, serta lingkungan kerja yang mampu mendukung perkembangan karyawan (Faizah et al., 2025). Oleh karena itu, pemahaman terhadap unsur-unsur MSDM menjadi penting agar organisasi mampu menciptakan pengelolaan tenaga kerja yang efektif.

Menurut Dessler, unsur utama dalam manajemen sumber daya manusia terdiri atas beberapa komponen yang berkaitan dengan bagaimana organisasi mengelola manusia sejak proses masuk hingga berkembang di dalam organisasi. Unsur tersebut meliputi manusia sebagai tenaga kerja, pekerjaan, sistem pengelolaan sumber daya manusia, serta hubungan antara organisasi dengan karyawan (Dessler, 2024:4).

1. Manusia (*Human Resource*), Manusia merupakan unsur utama dalam MSDM karena seluruh aktivitas organisasi bergantung pada kemampuan individu yang menjalankan pekerjaan. Karyawan memiliki kemampuan berpikir, mengambil keputusan, menciptakan inovasi, serta mengembangkan organisasi melalui kompetensi yang dimilikinya. Menurut Dessler, keberadaan manusia menjadi faktor utama dalam MSDM karena seluruh aktivitas pengelolaan sumber daya manusia bertujuan untuk memperoleh dan meningkatkan kontribusi individu terhadap organisasi.
2. Pekerjaan (*Job*), merupakan unsur yang berkaitan dengan tugas, tanggung jawab, serta aktivitas yang harus dilakukan oleh seorang karyawan. Organisasi perlu memahami karakteristik pekerjaan agar dapat menentukan individu yang

sesuai dengan kebutuhan posisi tersebut. Melalui analisis pekerjaan (*job analysis*), organisasi dapat mengetahui kompetensi, keterampilan, serta tanggung jawab yang diperlukan dalam suatu pekerjaan.

3. Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia (*Human Resource System*), Sistem MSDM merupakan seperangkat kebijakan dan prosedur yang digunakan organisasi dalam mengelola karyawan. Sistem tersebut mencakup proses perekrutan, seleksi, pelatihan, penilaian kinerja, kompensasi, serta pengembangan karyawan.
4. Hubungan Organisasi dan Karyawan (*Employee Relations*), Hubungan organisasi dan karyawan berkaitan dengan bagaimana perusahaan membangun komunikasi, kerja sama, serta hubungan kerja yang harmonis dengan individu di dalam organisasi. Berdasarkan pandangan Dessler, unsur MSDM menekankan bahwa keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kemampuan mengelola manusia melalui sistem yang terstruktur.

Menurut Armstrong & Taylor, (2023:5), unsur utama dalam manajemen sumber daya manusia terdiri atas individu, organisasi, praktik MSDM, serta lingkungan organisasi yang menjadi faktor pendukung dalam pengelolaan.

1. Individu (*Individual*), merupakan unsur utama dalam MSDM karena setiap karyawan memiliki kemampuan, pengalaman, nilai, serta motivasi yang berbeda. Perbedaan karakteristik individu tersebut harus dipahami organisasi agar dapat dikelola secara efektif. Organisasi perlu mengembangkan kemampuan individu melalui pelatihan dan pemberian motivasi agar karyawan mampu memberikan kontribusi optimal.

2. Organisasi (*Organization*), merupakan wadah tempat berlangsungnya proses pengelolaan sumber daya manusia. Organisasi menyediakan struktur, budaya, tujuan, dan sistem kerja yang menjadi lingkungan bagi karyawan dalam menjalankan aktivitasnya.
3. Praktik MSDM (*Human Resource Practices*), Praktik MSDM merupakan berbagai kebijakan dan aktivitas yang digunakan organisasi dalam mengelola karyawan. Praktik tersebut meliputi rekrutmen, pelatihan, manajemen kinerja, serta kompensasi.
4. Lingkungan Organisasi (*Organizational Environment*), Lingkungan organisasi merupakan kondisi internal maupun eksternal yang memengaruhi bagaimana MSDM diterapkan. Faktor seperti budaya organisasi, perubahan teknologi, kondisi ekonomi, dan persaingan bisnis dapat memengaruhi strategi pengelolaan manusia. Menurut Armstrong dan Taylor, keberhasilan MSDM bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan individu, sistem, dan lingkungan organisasi secara strategis.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa unsur-unsur manajemen sumber daya manusia terdiri atas individu, organisasi, pekerjaan, serta sistem pengelolaan sumber daya manusia. Individu menjadi unsur utama karena manusia merupakan pihak yang menjalankan seluruh aktivitas organisasi, sedangkan organisasi, pekerjaan, dan sistem MSDM menjadi faktor pendukung yang membentuk lingkungan kerja agar karyawan mampu memberikan kontribusi secara optimal.

2.1.3 Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan salah satu konsep penting dalam kajian manajemen sumber daya manusia karena berkaitan dengan faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan dan mempertahankan perilaku kerja tertentu dalam mencapai tujuan organisasi. Keberadaan motivasi dalam organisasi memiliki peranan penting karena kemampuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan tidak akan memberikan hasil optimal apabila tidak disertai dengan dorongan untuk menggunakan kemampuan tersebut dalam menyelesaikan pekerjaan.

2.1.3.1 Pengertian Motivasi Kerja

Dalam konteks organisasi, motivasi kerja tidak hanya berkaitan dengan dorongan untuk memperoleh imbalan secara finansial, tetapi juga mencakup kebutuhan psikologis seperti pencapaian, penghargaan, hubungan sosial, serta kesempatan untuk mengembangkan potensi diri (Pertiwi, 2025). Oleh karena itu, pemahaman mengenai motivasi kerja menjadi penting bagi organisasi karena tingkat motivasi seseorang dapat memengaruhi usaha, ketekunan, komitmen, dan kualitas hasil pekerjaan yang diberikan.

Berbagai ahli menjelaskan konsep motivasi kerja melalui pendekatan yang berbeda. Beberapa ahli menjelaskan motivasi berdasarkan kebutuhan manusia, sementara ahli lainnya melihat motivasi sebagai proses yang mengarahkan perilaku individu dalam mencapai tujuan tertentu.

Abraham Maslow merupakan salah satu tokoh yang mengembangkan teori motivasi berdasarkan pendekatan kebutuhan manusia. Maslow menjelaskan bahwa

perilaku manusia didorong oleh kebutuhan yang tersusun secara hierarkis, mulai dari kebutuhan dasar hingga kebutuhan pengembangan diri.

Maslow dikutip Edi & Ambo (2025) menjelaskan bahwa kebutuhan manusia tersusun secara hierarkis, mulai dari kebutuhan fisiologis dan keamanan hingga kebutuhan sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Dalam konteks kerja, pemenuhan kebutuhan tersebut dapat membantu menjelaskan dorongan individu dalam berperilaku dan mencapai perkembangan diri.

Berdasarkan pandangan Maslow tersebut, motivasi manusia berkaitan dengan usaha individu dalam memenuhi kebutuhan dan mencapai perkembangan diri. Maslow menjelaskan bahwa manusia memiliki kebutuhan yang terdiri atas kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri.

Dalam konteks pekerjaan, teori Maslow dikutip Edi & Ambo (2025) menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak hanya berasal dari kebutuhan ekonomi, tetapi juga berasal dari kebutuhan psikologis dan sosial. Karyawan akan memiliki dorongan kerja yang lebih tinggi apabila organisasi mampu memberikan kondisi yang mendukung pemenuhan berbagai kebutuhan tersebut.

Frederick Herzberg dalam Edi & Ambo (2025) menjelaskan motivasi kerja melalui teori dua faktor (*two-factor theory*), yaitu faktor motivator (*motivator factors*) dan faktor pemeliharaan (*hygiene factors*). Teori ini menjelaskan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan dalam bekerja berkaitan dengan kelompok faktor yang

berbeda, baik yang berasal dari pekerjaan itu sendiri maupun kondisi lingkungan kerja.

“The factors that lead to positive attitudes toward the job are separate and distinct from the factors that lead to negative attitudes.”

Berdasarkan pendapat tersebut, faktor yang menyebabkan seseorang memiliki sikap positif terhadap pekerjaan berbeda dengan faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja. Faktor motivator seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan kesempatan berkembang dapat meningkatkan motivasi kerja seseorang.

Sementara itu, faktor pemeliharaan seperti kebijakan organisasi, hubungan kerja, kondisi lingkungan, dan kompensasi berfungsi untuk mencegah munculnya ketidakpuasan. Dengan demikian, Herzberg dikutip Edi & Ambo (2025) menjelaskan bahwa motivasi kerja terbentuk melalui kombinasi antara faktor pekerjaan dan kondisi lingkungan organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan suatu dorongan yang berasal dari faktor internal maupun eksternal individu yang mengarahkan seseorang untuk melakukan pekerjaan secara optimal guna mencapai tujuan tertentu.

2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan suatu kondisi psikologis yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari dalam diri individu maupun dari lingkungan organisasi (Tinker, 2026). Setiap karyawan memiliki tingkat motivasi yang berbeda karena dipengaruhi oleh kebutuhan, harapan, pengalaman, karakteristik pekerjaan,

serta kondisi lingkungan kerja yang dihadapi (Maulana & Emita, 2025). Oleh karena itu, pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja menjadi penting bagi organisasi agar mampu menciptakan kondisi yang dapat mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi terbaiknya.

Faktor yang memengaruhi motivasi kerja tidak hanya berkaitan dengan aspek finansial, tetapi juga mencakup faktor psikologis seperti kebutuhan akan penghargaan, pencapaian, hubungan sosial, serta kesempatan untuk berkembang (Bastar et al., 2025). Beberapa ahli mengemukakan pandangan yang berbeda mengenai faktor-faktor pembentuk motivasi kerja berdasarkan teori yang dikembangkan masing-masing.

Menurut Maslow dikutip Edi & Ambo (2025), faktor yang memengaruhi motivasi kerja berkaitan dengan kebutuhan manusia yang tersusun secara hierarkis. Maslow menjelaskan bahwa perilaku manusia didorong oleh usaha untuk memenuhi kebutuhan yang belum terpenuhi. Kebutuhan tersebut terdiri atas lima tingkatan, yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri.

- 1) Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*) Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan paling dasar yang harus dipenuhi oleh individu. Dalam konteks pekerjaan, kebutuhan ini berkaitan dengan kemampuan pekerjaan dalam memberikan pemenuhan kebutuhan hidup karyawan melalui kompensasi atau penghasilan yang diterima. Karyawan yang memperoleh imbalan yang sesuai dengan kebutuhan dasarnya akan memiliki dorongan lebih besar untuk

mempertahankan pekerjaannya dan memberikan kontribusi terhadap organisasi.

- 2) **Kebutuhan Keamanan (*Safety Needs*)** Kebutuhan keamanan berkaitan dengan keinginan individu untuk memperoleh perlindungan dan kepastian dalam menjalankan aktivitas kerja. Dalam organisasi, faktor ini dapat berupa keamanan pekerjaan, perlindungan kesehatan, jaminan sosial, serta lingkungan kerja yang aman. Apabila karyawan merasa aman dalam pekerjaannya, maka individu akan lebih mampu memusatkan perhatian terhadap tugas yang diberikan.
- 3) **Kebutuhan Sosial (*Social Needs*)** Kebutuhan sosial berkaitan dengan keinginan individu untuk memiliki hubungan interpersonal dan menjadi bagian dari kelompok tertentu. Dalam lingkungan organisasi, kebutuhan ini dapat dipenuhi melalui hubungan yang harmonis antara karyawan, kerja sama tim, serta komunikasi yang baik. Hubungan sosial yang positif dapat menciptakan rasa nyaman sehingga meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan.
- 4) **Kebutuhan Penghargaan (*Esteem Needs*)** Kebutuhan penghargaan berkaitan dengan keinginan individu memperoleh pengakuan atas kemampuan dan hasil kerja yang telah dicapai. Penghargaan dapat diberikan melalui apresiasi, promosi, maupun pengakuan dari pimpinan. Ketika karyawan merasa dihargai, maka muncul dorongan untuk mempertahankan bahkan meningkatkan kualitas pekerjaannya.
- 5) **Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self-Actualization Needs*)** Kebutuhan aktualisasi diri merupakan kebutuhan tertinggi yang berkaitan dengan keinginan individu

untuk mengembangkan potensi dan mencapai kemampuan terbaik yang dimiliki. Dalam organisasi, kebutuhan ini dapat diwujudkan melalui kesempatan pelatihan, pengembangan kompetensi, dan peluang peningkatan karir.

Menurut Herzberg dikutip Edi & Ambo (2025), faktor yang memengaruhi motivasi kerja dapat dijelaskan melalui teori dua faktor (*two factor theory*). Herzberg menjelaskan bahwa terdapat dua kelompok faktor yang memengaruhi perilaku kerja individu, yaitu faktor motivator (*motivator factors*) dan faktor pemeliharaan (*hygiene factors*).

1. Faktor Motivator (*Motivator Factors*) Faktor motivator merupakan faktor yang berasal dari pekerjaan itu sendiri dan memiliki kemampuan untuk meningkatkan kepuasan serta motivasi kerja seseorang. Faktor ini meliputi:
 - a. Prestasi (*Achievement*) Prestasi berkaitan dengan keberhasilan individu dalam menyelesaikan pekerjaan dan mencapai hasil tertentu. Karyawan yang memiliki kesempatan untuk mencapai prestasi akan memiliki dorongan lebih besar untuk menunjukkan kemampuan terbaiknya.
 - b. Pengakuan (*Recognition*) Pengakuan merupakan bentuk apresiasi organisasi terhadap hasil kerja karyawan. Pengakuan dapat meningkatkan rasa percaya diri dan mendorong individu untuk meningkatkan kinerjanya.
 - c. Pekerjaan Itu Sendiri (*The Work Itself*) Pekerjaan yang menarik, menantang, dan sesuai dengan kemampuan individu dapat meningkatkan motivasi karena karyawan merasa memiliki keterlibatan terhadap pekerjaannya.

- d. Tanggung Jawab (*Responsibility*) Pemberian tanggung jawab menunjukkan kepercayaan organisasi terhadap kemampuan karyawan. Tanggung jawab yang lebih besar dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap pekerjaan.
 - e. Kemajuan (*Advancement*) Kesempatan memperoleh perkembangan dan peningkatan karir menjadi faktor yang mendorong karyawan untuk meningkatkan kemampuan serta kontribusinya.
2. Faktor Pemeliharaan (*Hygiene Factors*) Faktor pemeliharaan merupakan faktor yang berkaitan dengan lingkungan pekerjaan. Faktor ini tidak secara langsung meningkatkan motivasi, tetapi keberadaannya dapat mencegah munculnya ketidakpuasan kerja. Faktor pemeliharaan meliputi:
- a. Kebijakan Organisasi (*Company Policy*) Kebijakan organisasi yang jelas dan adil dapat menciptakan rasa nyaman bagi karyawan.
 - b. Hubungan dengan Atasan (*Supervision*) Hubungan yang baik antara pimpinan dan bawahan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung.
 - c. Kondisi Kerja (*Working Conditions*) Lingkungan kerja yang aman dan nyaman dapat meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja.
 - d. Kompensasi (*Salary*) Kompensasi yang sesuai dapat memenuhi kebutuhan karyawan serta menjaga kepuasan kerja.
 - e. Keamanan Kerja (*Job Security*) Jaminan terhadap keberlangsungan pekerjaan dapat memberikan rasa aman bagi karyawan. Menurut McClelland, faktor yang memengaruhi motivasi kerja berasal dari kebutuhan yang berkembang melalui pengalaman hidup seseorang.

McClelland dikutip Mellisa (2026) menjelaskan bahwa terdapat tiga kebutuhan utama yang mendorong perilaku individu dalam organisasi, yaitu kebutuhan berprestasi (*need for achievement*), kebutuhan berafiliasi (*need for affiliation*), dan kebutuhan kekuasaan (*need for power*)

3. Kebutuhan Berprestasi (*Need for Achievement*) Kebutuhan berprestasi merupakan dorongan individu untuk mencapai keberhasilan dan menghasilkan pekerjaan dengan standar tertentu. Individu dengan kebutuhan berprestasi tinggi cenderung menyukai pekerjaan yang menantang, memiliki target yang jelas, dan berusaha memperoleh hasil terbaik.
4. Kebutuhan Afiliasi (*Need for Affiliation*) Kebutuhan afiliasi merupakan dorongan individu untuk membangun hubungan sosial yang baik dengan orang lain. Dalam organisasi, kebutuhan ini tercermin melalui keinginan bekerja sama, membangun hubungan positif, serta memperoleh penerimaan dari lingkungan kerja.
5. Kebutuhan Kekuasaan (*Need for Power*) Kebutuhan kekuasaan merupakan dorongan individu untuk memiliki pengaruh, mengendalikan, atau memberikan arahan terhadap orang lain. Dalam konteks pekerjaan, kebutuhan ini dapat terlihat melalui keinginan memperoleh tanggung jawab lebih besar atau posisi kepemimpinan.

Menurut Robbins dan Judge, faktor yang memengaruhi motivasi kerja berkaitan dengan tiga aspek utama yaitu kekuatan (*Intensity*), arah (*Direction*), dan

ketekunan (*Persistence*) seseorang dalam melakukan pekerjaan (Robbins & Judge dalam Putra, 2026).

1. Kekuatan (*Intensity*) Kekuatan menggambarkan besarnya usaha yang diberikan individu dalam menjalankan pekerjaannya. Semakin besar usaha yang diberikan, semakin tinggi tingkat dorongan kerja yang dimiliki individu.
2. Arah (*Direction*) Arah berkaitan dengan bagaimana usaha individu diarahkan agar sesuai dengan tujuan organisasi. Motivasi yang efektif tidak hanya membutuhkan usaha yang besar, tetapi juga membutuhkan arah yang tepat.
3. Ketekunan (*Persistence*) Ketekunan menunjukkan kemampuan individu untuk mempertahankan usaha dalam jangka waktu tertentu meskipun menghadapi hambatan atau kesulitan pekerjaan.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja berasal dari berbagai aspek, baik internal maupun eksternal individu. Maslow menekankan bahwa motivasi dipengaruhi oleh pemenuhan kebutuhan manusia, Herzberg menjelaskan melalui faktor motivator dan faktor pemeliharaan, McClelland menekankan kebutuhan berprestasi, afiliasi, dan kekuasaan, sedangkan Robbins dan Judge melihat motivasi berdasarkan kekuatan, arah, dan ketekunan perilaku kerja.

2.1.3.3 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja

Dimensi dan indikator motivasi kerja merupakan aspek yang digunakan untuk mengukur tingkat dorongan yang dimiliki oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Pengukuran motivasi kerja diperlukan karena motivasi merupakan konsep yang bersifat abstrak dan berkaitan dengan kondisi

psikologis individu. Oleh karena itu, diperlukan indikator yang mampu menggambarkan bagaimana dorongan tersebut muncul, diarahkan, dan dipertahankan dalam perilaku kerja.

Menurut Robbins dan Judge dikutip Putra (2026), dimensi motivasi kerja terdiri atas tiga aspek utama, yaitu kekuatan (*Intensity*), arah (*Direction*), dan ketekunan (*Persistence*).

1. Kekuatan (*Intensity*) Kekuatan menggambarkan besarnya usaha yang diberikan individu dalam menjalankan pekerjaan. Indikator:
 - a. Kesungguhan dalam bekerja.
 - b. Besarnya usaha menyelesaikan pekerjaan.
 - c. Semangat dalam mencapai tujuan.
2. Arah (*Direction*) Arah menggambarkan bagaimana usaha individu diarahkan agar sesuai dengan tujuan organisasi. Indikator:
 - a. Fokus terhadap pekerjaan.
 - b. Keselarasan tujuan individu dan organisasi.
 - c. Kemampuan menentukan prioritas.
3. Ketekunan (*Persistence*) Ketekunan menggambarkan kemampuan individu mempertahankan usaha meskipun menghadapi hambatan. Indikator:
 - a. Konsisten menyelesaikan pekerjaan.
 - b. Tidak mudah menyerah.
 - c. Mampu menghadapi kesulitan kerja.

2.1.4 Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan kemampuan individu dalam menyesuaikan perilaku kerja terhadap aturan, standar, dan prosedur yang berlaku dalam organisasi. Disiplin menjadi faktor penting karena keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, tetapi juga oleh tingkat kepatuhan, tanggung jawab, serta konsistensi individu dalam menjalankan tugasnya.

2.1.4.1 Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang untuk menaati semua peraturan organisasi serta norma yang berlaku (Hasibuan dikutip Lumintang, 2025). Disiplin yang baik akan menciptakan keteraturan kerja, meningkatkan efektivitas operasional, serta membantu organisasi mencapai standar kinerja yang diharapkan (Setyani et al., 2026).

Disiplin kerja tidak hanya dipahami sebagai bentuk kepatuhan terhadap aturan tertulis, tetapi juga mencerminkan kesadaran individu dalam menjalankan kewajiban pekerjaan. Karyawan yang memiliki disiplin tinggi akan menunjukkan perilaku kerja yang sesuai dengan harapan organisasi, seperti mematuhi prosedur, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, serta bertanggung jawab terhadap hasil pekerjaannya.

Beberapa ahli menjelaskan konsep disiplin kerja melalui berbagai pendekatan, mulai dari perspektif perilaku organisasi, manajemen sumber daya manusia, hingga pengendalian organisasi.

Robbins dan Judge dikutip Putra (2026) menjelaskan bahwa disiplin kerja berkaitan dengan bagaimana organisasi mengelola perilaku individu agar sesuai dengan aturan dan standar yang telah ditetapkan.

Dalam manajemen sumber daya manusia, disiplin digunakan sebagai prosedur korektif ketika karyawan melanggar aturan atau prosedur organisasi. Penerapannya perlu dilakukan secara adil dan konsisten agar membantu menjaga standar perilaku kerja (Dessler, 2024).

Berdasarkan pandangan Robbins dan Judge tersebut, disiplin merupakan aktivitas yang bertujuan memperkuat standar dan aturan organisasi agar karyawan mampu menyesuaikan perilakunya dengan harapan yang telah ditentukan.

Menurut Robbins dan Judge dikutip Putra (2026), disiplin kerja memiliki hubungan erat dengan perilaku organisasi karena aturan dan standar kerja menjadi pedoman bagi individu dalam menjalankan tugas. Disiplin membantu organisasi menciptakan keteraturan perilaku sehingga setiap karyawan memahami tanggung jawab dan batasan dalam bekerja. Dengan demikian, disiplin kerja bukan hanya berkaitan dengan pemberian hukuman terhadap pelanggaran, tetapi juga merupakan proses pembentukan perilaku kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Dessler menjelaskan disiplin kerja sebagai bagian dari proses manajemen sumber daya manusia yang digunakan organisasi untuk menangani perilaku karyawan yang tidak sesuai dengan aturan atau standar perusahaan.

“Employee discipline is a procedure that corrects or punishes a subordinate because a rule or procedure has been violated.” (Dessler, 2024:482).

Berdasarkan definisi Dessler tersebut, disiplin karyawan merupakan suatu prosedur yang digunakan untuk memperbaiki atau memberikan konsekuensi terhadap bawahan ketika terjadi pelanggaran terhadap aturan maupun prosedur organisasi.

Menurut Dessler, tujuan utama disiplin bukan semata-mata memberikan hukuman kepada karyawan, tetapi membantu organisasi menjaga standar perilaku kerja dan memperbaiki tindakan yang tidak sesuai. Oleh karena itu, penerapan disiplin harus dilakukan secara adil, konsisten, dan berdasarkan prosedur yang jelas.

Pandangan ini menunjukkan bahwa disiplin kerja merupakan instrumen manajemen yang digunakan untuk menjaga keteraturan perilaku karyawan sekaligus meningkatkan efektivitas kerja organisasi.

Daft (2022) menjelaskan disiplin kerja sebagai bagian dari sistem pengendalian organisasi yang bertujuan memastikan bahwa perilaku anggota organisasi sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

“Organizational control is the systematic process through which managers regulate organizational activities to make them consistent with established expectations.” (Daft, 2022:570).

Berdasarkan pendapat tersebut, pengendalian organisasi merupakan proses sistematis yang dilakukan manajer untuk mengatur aktivitas organisasi agar sesuai dengan harapan yang telah ditentukan.

Dalam perspektif ini, disiplin kerja berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam mengendalikan perilaku individu melalui standar kerja, pengawasan, evaluasi, dan tindakan korektif. Disiplin diperlukan agar setiap anggota organisasi

mampu menjalankan pekerjaan sesuai dengan arah strategis perusahaan. Dengan demikian, disiplin kerja menjadi bagian dari proses pengendalian manajemen yang memastikan aktivitas individu tetap selaras dengan tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu bentuk pengendalian perilaku individu dalam organisasi yang bertujuan memastikan karyawan menjalankan pekerjaan sesuai dengan aturan, standar, dan prosedur yang telah ditetapkan.

2.1.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Disiplin kerja dalam suatu organisasi tidak terbentuk secara otomatis, tetapi dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari individu maupun lingkungan organisasi. Tingkat disiplin seorang karyawan dapat berbeda antara satu individu dengan individu lainnya karena dipengaruhi oleh karakteristik pribadi, sistem organisasi, kepemimpinan, kebijakan perusahaan, serta kondisi lingkungan kerja.

Organisasi yang mampu memahami faktor-faktor yang memengaruhi disiplin kerja akan lebih mudah menciptakan sistem kerja yang mendukung kepatuhan karyawan terhadap aturan dan standar yang telah ditetapkan. Sebaliknya, kurangnya perhatian terhadap faktor pembentuk disiplin dapat menyebabkan munculnya berbagai permasalahan seperti rendahnya kepatuhan, meningkatnya pelanggaran aturan, serta menurunnya produktivitas kerja.

Beberapa ahli internasional mengemukakan pandangan mengenai faktor-faktor yang memengaruhi disiplin kerja berdasarkan perspektif manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi.

Menurut Robbins dan Judge, faktor yang memengaruhi disiplin kerja berkaitan dengan bagaimana organisasi membentuk perilaku individu melalui aturan, budaya organisasi, kepemimpinan, serta sistem pengendalian perilaku (Robbins & Judge dikutip Al Ghifari & Hermana, 2025).

Menurut Robbins dan Judge, faktor-faktor yang memengaruhi disiplin kerja meliputi:

- 1) Kejelasan Aturan Organisasi (*Organizational Rules Clarity*) Karyawan akan lebih mudah menunjukkan perilaku disiplin apabila organisasi memiliki aturan yang jelas mengenai standar perilaku, tanggung jawab, serta konsekuensi terhadap pelanggaran. Aturan yang tidak jelas dapat menyebabkan karyawan memiliki interpretasi berbeda mengenai perilaku yang diperbolehkan dan tidak diperbolehkan dalam organisasi.
- 2) Budaya Organisasi (*Organizational Culture*) Budaya organisasi memiliki peranan dalam membentuk perilaku kerja individu. Lingkungan organisasi yang menekankan nilai tanggung jawab, kepatuhan, dan profesionalitas akan mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku disiplin. Sebaliknya, budaya organisasi yang permisif terhadap pelanggaran dapat menyebabkan rendahnya tingkat disiplin kerja.
- 3) Kepemimpinan (*Leadership*) Pemimpin memiliki peranan penting dalam membangun disiplin kerja melalui pemberian contoh, pengawasan, dan penerapan aturan secara konsisten. Karyawan cenderung mengikuti perilaku pemimpin karena pemimpin menjadi representasi nilai dan standar organisasi.

- 4) Sistem Penghargaan dan Hukuman (*Reward and Punishment System*) Sistem penghargaan dan konsekuensi memengaruhi perilaku karyawan dalam organisasi. Penghargaan terhadap perilaku disiplin dapat memperkuat perilaku positif, sedangkan konsekuensi terhadap pelanggaran membantu menjaga keteraturan organisasi.

Menurut Dessler (2024:483), faktor yang memengaruhi disiplin kerja berkaitan dengan bagaimana organisasi menerapkan kebijakan disiplin, komunikasi aturan, serta prosedur penanganan pelanggaran karyawan. Menurut Dessler, faktor-faktor tersebut meliputi:

- 1) Kebijakan Disiplin Organisasi (*Disciplinary Policy*) Kebijakan disiplin merupakan pedoman yang menjelaskan standar perilaku yang diharapkan organisasi serta tindakan yang akan dilakukan apabila terjadi pelanggaran. Kebijakan yang jelas akan membantu karyawan memahami batasan perilaku dalam menjalankan pekerjaan.
- 2) Konsistensi Penerapan Aturan (*Consistency of Discipline*) Penerapan disiplin harus dilakukan secara konsisten terhadap seluruh karyawan tanpa membedakan posisi maupun jabatan. Konsistensi dalam penerapan aturan akan meningkatkan persepsi keadilan sehingga karyawan lebih menerima sistem disiplin organisasi.
- 3) Komunikasi Organisasi (*Communication*) Komunikasi yang efektif diperlukan agar karyawan memahami aturan, prosedur, serta harapan organisasi terhadap perilaku kerja. Kurangnya komunikasi dapat menyebabkan karyawan tidak memahami standar yang harus dipenuhi.

- 4) Proses Koreksi Perilaku (*Corrective Action*) Menurut Dessler, disiplin sebaiknya diarahkan sebagai tindakan korektif yang bertujuan memperbaiki perilaku karyawan, bukan hanya memberikan hukuman. Pendekatan korektif membantu karyawan memahami kesalahan dan memperbaiki perilaku kerja (Dessler, 2024:483).

Menurut Daft, disiplin kerja dipengaruhi oleh sistem pengendalian manajemen yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa perilaku anggota organisasi sesuai dengan tujuan dan standar yang telah ditentukan (Daft, 2022:570).

Menurut Daft, faktor-faktor tersebut meliputi:

- 1) Standar Kerja (*Performance Standards*) Standar kerja memberikan pedoman mengenai tingkat perilaku dan hasil yang diharapkan dari karyawan. Dengan adanya standar yang jelas, karyawan memiliki acuan dalam menjalankan pekerjaan.
- 2) Pengawasan (*Monitoring*) Pengawasan diperlukan untuk memastikan bahwa aktivitas kerja berjalan sesuai dengan aturan organisasi. Melalui pengawasan, organisasi dapat mengetahui adanya penyimpangan dan melakukan tindakan perbaikan.
- 3) Sistem Pengendalian Organisasi (*Organizational Control System*) Sistem pengendalian organisasi mencakup berbagai mekanisme yang digunakan untuk mengarahkan perilaku anggota organisasi. Sistem yang baik akan membantu menciptakan keteraturan dan meningkatkan kepatuhan karyawan.

- 4) Kepemimpinan Manajerial (*Managerial Leadership*) Pemimpin memiliki peranan dalam membangun disiplin melalui pemberian arahan, keteladanan, dan evaluasi terhadap perilaku kerja karyawan (Daft, 2022:570).

Berdasarkan beberapa ahli tersebut, disiplin kerja dipahami sebagai perilaku karyawan yang dipengaruhi oleh bagaimana organisasi membangun sistem aturan, kepemimpinan, pengawasan, dan lingkungan kerja. Faktor-faktor tersebut menjadi dasar yang menjelaskan bahwa disiplin kerja memiliki keterkaitan terhadap kinerja karyawan karena tingkat kepatuhan dan tanggung jawab individu akan menentukan efektivitas pelaksanaan pekerjaan.

2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan salah satu aspek penting dalam menentukan keberhasilan kinerja pegawai di sebuah organisasi (Lumintang, 2025). Dimensi dan indikator disiplin kerja digunakan sebagai dasar untuk mengukur tingkat kedisiplinan yang dimiliki oleh seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Disiplin kerja merupakan variabel yang bersifat perilaku sehingga diperlukan indikator yang mampu menggambarkan bagaimana seorang karyawan menunjukkan kepatuhan terhadap aturan, tanggung jawab terhadap pekerjaan, serta konsistensi dalam menjalankan standar organisasi dapat mendukung pencapaian kuantitas kerja yang tinggi (Nuraini, 2023).

Setiap ahli memiliki pendekatan yang berbeda dalam menjelaskan dimensi disiplin kerja. Beberapa ahli melihat disiplin kerja berdasarkan kepatuhan terhadap

aturan organisasi, sementara ahli lainnya menjelaskan disiplin melalui aspek perilaku kerja, pengendalian diri, dan tanggung jawab individu.

Menurut Dessler, disiplin kerja dapat dilihat melalui bagaimana organisasi menerapkan standar perilaku serta bagaimana karyawan memberikan respons terhadap aturan dan tindakan korektif yang diberikan organisasi (Dessler, 2024:482). Menurut Dessler, dimensi disiplin kerja meliputi:

- 1) Kehadiran Kerja (*Attendance*) Kehadiran merupakan salah satu indikator utama disiplin kerja karena menunjukkan tingkat kepatuhan karyawan terhadap waktu dan kewajiban kerja. Indikator:
 - a) Datang bekerja sesuai jadwal.
 - b) Kehadiran secara konsisten.
 - c) Tidak meninggalkan pekerjaan tanpa alasan yang jelas.
- 2) Kepatuhan terhadap Peraturan (*Compliance with Rules*) Kepatuhan terhadap aturan menunjukkan sejauh mana karyawan menjalankan pekerjaan sesuai dengan kebijakan dan prosedur organisasi. Indikator:
 - a) Mengikuti aturan perusahaan.
 - b) Menggunakan prosedur kerja yang benar.
 - c) Mematuhi standar operasional pekerjaan.
- 3) Perilaku Kerja (*Work Behavior*) Perilaku kerja menggambarkan sikap dan tindakan karyawan selama menjalankan pekerjaan. Indikator:
 - a) Menunjukkan sikap profesional.
 - b) Menjaga hubungan kerja yang baik.
 - c) Menghindari perilaku yang mengganggu pekerjaan.

4) Tindakan Korektif (*Corrective Action*) Tindakan korektif berkaitan dengan bagaimana organisasi menangani pelanggaran serta membantu karyawan memperbaiki perilaku kerja (Dessler, 2024:482). Indikator:

- a) Ketersediaan memperbaiki kesalahan.
- b) Menerima evaluasi dari organisasi.
- c) Mengubah perilaku yang tidak sesuai.

2.1.5 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan salah satu konsep utama dalam manajemen sumber daya manusia karena berkaitan dengan tingkat keberhasilan individu dalam melaksanakan pekerjaan serta memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kinerja menjadi salah satu indikator penting dalam menilai efektivitas sumber daya manusia karena menggambarkan kemampuan karyawan dalam menjalankan tugas, menghasilkan pekerjaan berkualitas, serta mencapai standar yang telah ditetapkan organisasi.

2.1.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Dalam organisasi, kinerja karyawan tidak hanya dipahami sebagai hasil akhir yang diperoleh individu, tetapi juga mencakup perilaku kerja yang ditunjukkan selama proses penyelesaian pekerjaan. Seorang karyawan yang memiliki kinerja tinggi tidak hanya mampu menyelesaikan tugas sesuai target, tetapi juga menunjukkan tanggung jawab, kemampuan beradaptasi, serta perilaku yang mendukung keberhasilan organisasi.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari dalam diri individu seperti kemampuan, motivasi, dan kompetensi, maupun faktor

eksternal seperti lingkungan kerja, dukungan organisasi, kepemimpinan, serta kesempatan pengembangan. Oleh karena itu, pengelolaan kinerja menjadi bagian penting dalam praktik manajemen sumber daya manusia.

Beberapa ahli internasional menjelaskan konsep kinerja karyawan berdasarkan perspektif yang berbeda, baik dari sisi hasil kerja maupun perilaku individu dalam organisasi.

Robbins & Judge (2023:260) menjelaskan bahwa kinerja karyawan berkaitan dengan hasil kerja individu yang diperoleh melalui pelaksanaan tugas dan tanggung jawab dalam organisasi.

“Employee performance is the sum of all activities involved in getting the work done.” (Robbins & Judge, 2023:260).

Berdasarkan pendapat Robbins dan Judge tersebut, kinerja karyawan merupakan keseluruhan aktivitas yang berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan. Pandangan ini menunjukkan bahwa kinerja tidak hanya berkaitan dengan hasil akhir, tetapi juga mencakup berbagai aktivitas yang dilakukan individu dalam mencapai tujuan pekerjaan.

Robbins & Judge (2023:260) menjelaskan bahwa kinerja karyawan dapat dilihat melalui beberapa aspek seperti kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian. Aspek tersebut menunjukkan bahwa kinerja merupakan konsep yang kompleks karena mencakup hasil sekaligus proses kerja individu.

Dalam perspektif ini, kinerja menjadi ukuran penting untuk mengetahui sejauh mana karyawan mampu memberikan kontribusi terhadap organisasi melalui pekerjaan yang dilakukan.

Armstrong & Taylor (2023:396) menjelaskan kinerja sebagai hubungan antara perilaku individu dan hasil yang dicapai dalam pekerjaan. Menurut mereka, kinerja harus dipahami sebagai bagian dari proses manajemen yang bertujuan meningkatkan kontribusi individu terhadap organisasi.

“Performance is about how well people do their work and the results they achieve.” (Armstrong & Taylor, 2023:396).

Berdasarkan pendapat tersebut, kinerja berkaitan dengan bagaimana seseorang melakukan pekerjaan dan hasil yang diperoleh dari pekerjaan tersebut.

Pandangan ini menunjukkan bahwa kinerja tidak hanya berfokus pada hasil kerja, tetapi juga memperhatikan cara individu menjalankan pekerjaannya. Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan pengelolaan kinerja (*performance management*) melalui penetapan tujuan, pemberian umpan balik, evaluasi, serta pengembangan kemampuan karyawan.

Menurut Armstrong dan Taylor (2023), kinerja yang baik dapat tercapai apabila individu memiliki kemampuan yang sesuai, motivasi yang tinggi, serta memperoleh dukungan dari organisasi.

Campbell memandang kinerja sebagai perilaku individu yang memiliki hubungan dengan tujuan organisasi. Menurut Campbell dikutip Atmaja (2026), kinerja bukan hanya hasil yang diperoleh seseorang, tetapi juga perilaku yang dilakukan dalam menjalankan pekerjaan.

Campbell dikutip Atmaja (2026) menempatkan kinerja sebagai perilaku atau tindakan yang relevan dengan tujuan organisasi, bukan semata-mata konsekuensi akhir dari tindakan tersebut.

Berdasarkan pendapat tersebut, kinerja merupakan tindakan atau perilaku yang dilakukan seseorang dalam menjalankan pekerjaan, bukan hanya konsekuensi atau hasil dari tindakan tersebut.

Pandangan ini menunjukkan bahwa pengukuran kinerja harus memperhatikan perilaku kerja individu karena perilaku tersebut menjadi dasar munculnya hasil pekerjaan. Dengan demikian, seseorang dapat dikatakan memiliki kinerja baik apabila mampu menunjukkan perilaku kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Campbell dikutip Atmaja (2026), kinerja dipengaruhi oleh kemampuan individu dalam memahami pekerjaan, keterampilan dalam melaksanakan tugas, usaha yang diberikan, serta faktor lingkungan yang mendukung pekerjaan.

Robbins dan Judge menekankan kinerja sebagai keseluruhan aktivitas yang berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan. Armstrong dan Taylor melihat kinerja berdasarkan bagaimana individu melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai. Robbins dan Judge menekankan kinerja sebagai keseluruhan aktivitas yang berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan. Armstrong dan Taylor melihat kinerja berdasarkan bagaimana individu melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil dan perilaku kerja individu dalam melaksanakan

tugas serta tanggung jawab yang diberikan organisasi sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

2.1.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyaan

Kinerja karyawan merupakan hasil dari interaksi berbagai faktor yang berasal dari individu maupun lingkungan organisasi. Tingkat kinerja seseorang tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis yang dimiliki, tetapi juga dipengaruhi oleh motivasi, kondisi kerja, kepemimpinan, sistem penghargaan, kesempatan pengembangan, serta dukungan organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja agar mampu menyusun strategi pengelolaan sumber daya manusia yang tepat.

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, peningkatan kinerja karyawan membutuhkan pendekatan yang menyeluruh karena perilaku kerja individu terbentuk melalui hubungan antara karakteristik pribadi dan kondisi organisasi. Karyawan yang memiliki kemampuan tinggi belum tentu menghasilkan kinerja optimal apabila tidak didukung oleh motivasi, lingkungan kerja, maupun sistem organisasi yang memadai. Beberapa ahli internasional menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan berdasarkan pendekatan yang berbeda.

Menurut Robbins & Judge (2023:263), kinerja individu dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*). Faktor-faktor tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Kemampuan (*Ability*) Kemampuan merupakan kapasitas individu dalam melaksanakan berbagai tugas yang berkaitan dengan pekerjaannya. Kemampuan terdiri atas:

- a) Kemampuan Intelektual (*Intellectual Ability*) Kemampuan intelektual berkaitan dengan kemampuan berpikir, memecahkan masalah, mengambil keputusan, dan memahami informasi pekerjaan.
 - b) Kemampuan Fisik (*Physical Ability*) Kemampuan fisik berkaitan dengan kemampuan individu dalam menjalankan pekerjaan yang membutuhkan aktivitas fisik tertentu.
- 2) Motivasi (*Motivation*) Motivasi merupakan dorongan internal maupun eksternal yang menyebabkan seseorang bersedia memberikan usaha dalam menyelesaikan pekerjaan. Menurut Robbins dan Judge, individu yang memiliki motivasi tinggi akan menunjukkan tingkat usaha yang lebih besar, memiliki ketekunan dalam bekerja, dan berusaha mencapai tujuan organisasi.
- 3) Kesempatan (*Opportunity*) Kesempatan berkaitan dengan kondisi organisasi yang memungkinkan individu menunjukkan kemampuan dan memberikan kontribusi. Faktor kesempatan meliputi:
- a) Dukungan organisasi.
 - b) Ketersediaan sumber daya.
 - c) Lingkungan kerja yang mendukung.

Menurut Robbins & Judge (2023:263), kemampuan dan motivasi seseorang tidak akan menghasilkan kinerja optimal apabila organisasi tidak memberikan kesempatan yang memadai bagi individu untuk berkembang.

Menurut Armstrong & Taylor (2023:398), kinerja karyawan dipengaruhi oleh kombinasi kemampuan individu, motivasi kerja, serta dukungan organisasi

dalam menyediakan lingkungan yang memungkinkan karyawan bekerja secara efektif. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja meliputi:

1) Kompetensi Individu (*Individual Competence*) Kompetensi merupakan kemampuan individu yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan. Indikator:

- a) Pengetahuan terhadap pekerjaan.
- b) Keterampilan dalam menjalankan tugas.
- c) Kemampuan menyelesaikan masalah.

Menurut Armstrong dan Taylor, kompetensi menjadi dasar utama karena menentukan kemampuan seseorang dalam menghasilkan pekerjaan berkualitas.

2) Motivasi (*Motivation*) Motivasi berkaitan dengan keinginan individu untuk menggunakan kemampuan yang dimiliki dalam mencapai hasil kerja tertentu. Indikator:

- a) Dorongan mencapai tujuan.
- b) Komitmen terhadap pekerjaan.
- c) Keinginan memberikan hasil terbaik.

3) Dukungan Organisasi (*Organizational Support*) Dukungan organisasi berkaitan dengan fasilitas, sistem kerja, kepemimpinan, dan sumber daya yang diberikan organisasi kepada karyawan. Indikator:

- a) Dukungan pimpinan.
- b) Ketersediaan sumber daya kerja.
- c) Lingkungan kerja yang mendukung.

- 4) Kesempatan Berkembang (*Opportunity to Develop*) Kesempatan berkembang berkaitan dengan peluang yang diberikan organisasi kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuan dan karir (Armstrong & Taylor, 2023:398).

Indikator:

- a) Kesempatan mengikuti pelatihan.
- b) Pengembangan kompetensi.
- c) Peluang peningkatan karir.

Menurut Campbell dikutip Franceschi (2021), kinerja individu berkaitan dengan perilaku yang dilakukan seseorang dalam menjalankan pekerjaan. Faktor yang memengaruhi munculnya perilaku kerja tersebut mencakup pengetahuan deklaratif, pengetahuan dan keterampilan prosedural, serta motivasi. Faktor-faktor tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Pengetahuan Deklaratif (*Declarative Knowledge*) Pengetahuan deklaratif berkaitan dengan pemahaman individu mengenai fakta, prinsip, serta informasi yang diperlukan dalam pekerjaan. Indikator:
 - a) Pemahaman terhadap tugas.
 - b) Pengetahuan mengenai prosedur kerja.
 - c) Pemahaman terhadap tujuan pekerjaan.
- 2) Pengetahuan Prosedural dan Keterampilan (*Procedural Knowledge and Skill*) Pengetahuan prosedural berkaitan dengan kemampuan individu dalam menerapkan pengetahuan ke dalam tindakan nyata. Indikator:
 - a) Kemampuan menggunakan metode kerja.
 - b) Kemampuan menyelesaikan tugas.

c) Keterampilan teknis.

3) Motivasi (*Motivation*) Motivasi merupakan keputusan individu mengenai tingkat usaha, arah tindakan, dan ketekunan dalam menjalankan pekerjaan.

Indikator:

a) Kesiediaan memberikan usaha.

b) Ketekunan dalam bekerja.

c) Komitmen terhadap tugas.

4) Faktor Lingkungan (*Environmental Factors*) Faktor lingkungan berkaitan dengan kondisi eksternal yang dapat mendukung atau menghambat kinerja individu. Indikator:

a) Dukungan organisasi.

b) Ketersediaan sumber daya.

c) Kondisi kerja.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari individu maupun organisasi. Robbins dan Judge menjelaskan bahwa kemampuan, motivasi, dan kesempatan menjadi faktor utama yang menentukan kinerja. Armstrong dan Taylor menekankan pentingnya kompetensi, motivasi, dukungan organisasi, dan kesempatan berkembang. Campbell menjelaskan bahwa kinerja dipengaruhi oleh pengetahuan, keterampilan, motivasi, serta faktor lingkungan.

Dalam penelitian ini, faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan memiliki keterkaitan langsung dengan variabel penelitian, yaitu motivasi kerja dan disiplin kerja. Motivasi kerja berperan sebagai faktor pendorong individu dalam

memberikan usaha terbaik, disiplin kerja mencerminkan kemampuan individu dalam menjalankan standar organisasi.

2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan konsep yang bersifat multidimensional karena tidak hanya berkaitan dengan hasil akhir pekerjaan, tetapi juga mencakup perilaku kerja, kualitas pelaksanaan tugas, kemampuan bekerja sama, serta kontribusi individu terhadap organisasi (Sumendap, 2026). Dimensi dan indikator kinerja karyawan merupakan aspek yang digunakan untuk mengukur tingkat pencapaian individu dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab dan standar organisasi.

Pengukuran kinerja menjadi bagian penting dalam manajemen sumber daya manusia karena hasil pengukuran tersebut dapat digunakan sebagai dasar evaluasi, pemberian penghargaan, pengembangan kompetensi, serta penyusunan strategi peningkatan kinerja. Oleh karena itu, organisasi membutuhkan indikator yang tepat agar mampu menilai kontribusi karyawan secara objektif. .

Menurut Campbell, kinerja individu merupakan perilaku kerja yang memiliki hubungan dengan tujuan organisasi. Kerangka Campbell dikutip Atmaja (2026) menjelaskan beberapa dimensi perilaku kerja yang dapat digunakan untuk memahami kontribusi individu dalam pelaksanaan pekerjaan.

- 1) Kemampuan Melaksanakan Tugas (*Task Proficiency*) Kemampuan melaksanakan tugas menunjukkan kemampuan individu dalam menjalankan pekerjaan utama sesuai dengan tanggung jawabnya. Indikator:
 - a) Penguasaan tugas pekerjaan.

- b) Kemampuan menjalankan prosedur kerja.
 - c) Kemampuan menghasilkan pekerjaan sesuai standar.
- 2) Kemampuan Berkomunikasi (*Communication*) Kemampuan komunikasi berkaitan dengan kemampuan individu menyampaikan informasi dan berinteraksi secara efektif dalam pekerjaan. Indikator:
- a) Kemampuan menyampaikan informasi.
 - b) Kemampuan menerima arahan.
 - c) Kemampuan berkomunikasi dengan rekan kerja.
- 3) Usaha Kerja (*Demonstrating Effort*) Usaha kerja menunjukkan tingkat energi dan komitmen individu dalam menyelesaikan pekerjaan.
- Indikator:
- a) Kesungguhan dalam bekerja.
 - b) Kemauan memberikan usaha maksimal.
 - c) Konsistensi dalam menyelesaikan tugas.
- 4) Disiplin Pribadi (*Maintaining Personal Discipline*) Disiplin pribadi menunjukkan kemampuan individu mengendalikan perilaku agar sesuai dengan standar organisasi. Indikator:
- a) Kepatuhan terhadap aturan.
 - b) Tanggung jawab terhadap pekerjaan.
 - c) Konsistensi perilaku kerja.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tinjauan empiris mencantumkan berbagai penelitian terdahulu yang berkaitan dengan topik penelitian, yang berguna sebagai pedoman dan pembanding untuk mempelajari berbagai metode yang digunakan oleh peneliti sebelumnya.

Berikut adalah tabel penelitian terdahulu yang ada pada halaman berikutnya

:

Tabel 2.1
Kajian Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun, Judul Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Aurellia, R. P., Noviani, H., & Nurdiana, E. (2024). <i>The Key To Operational Success: Analysis Of The Influence Of Work Motivation And Competence On Employee Performance At Surya Agung Jaya. Cv.</i> <i>International Journal of Social Service and Research</i>, 4(05), 1329-1338. https://doi.org/10.XXXXXX/ijssr.xxxx.xx	Motivasi kerja dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Peningkatan motivasi dan kompetensi dapat meningkatkan kinerja.	Sama-sama meneliti motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan percetakan.	Menggunakan variabel kompetensi sebagai variabel tambahan; objek pada CV Surya Agung Jaya, sedangkan penelitian ini pada Percetakan Sofasco Cikampek.
2	Budiarti, R., & Suwandi, Y. W. (2025). <i>Analysis of Competencies and Work Motivation as Determinants of Organizational Commitment and its Impact on Employee Performance at PT. Friends of Digital Printing.</i> <i>TechTalent & Business Review</i>, 1(3), 1-16. https://doi.org/10.63985/ttbr.v1i3.39	Kompetensi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, sedangkan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Sama-sama membahas motivasi kerja dan kinerja karyawan pada perusahaan digital printing.	Memasukkan kompetensi dan komitmen organisasi serta menggunakan path analysis; dan bukan model langsung
3	Putra, I. P. A. D., Sanjaya, I. B., Kartika, N. P. R. T. A., & Saraswati, H. (2026). Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Digital Printing Bali Stars Sesetan: The Influence of Leadership and Motivation on Employee Performance at Digital Printing Bali Stars Sesetan. <i>Ganec Swara</i>, 20(3), 749-758. https://doi.org/10.59896/gara.v20i3.770	Kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Secara simultan keduanya menyumbang 53,8% terhadap kinerja karyawan.	Sama-sama meneliti motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada usaha digital printing.	Menggunakan kepemimpinan sebagai variabel tambahan; objek penelitian berbeda.
4	Suherman, N. (2022). Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV.	Kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja diterapkan untuk mendukung peningkatan kinerja karyawan melalui	Sama-sama membahas motivasi kerja dan kinerja karyawan pada	Menambahkan kepemimpinan dan lingkungan kerja; pendekatan

No	Peneliti, Tahun, Judul Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Berkah Jaya Utama. <i>Jurnal Syntax Transformation</i> , 3(02), 285-289. https://doi.org/10.46799/jst.v3i2.503	arahan pimpinan, pemberian motivasi/reward, dan lingkungan kerja yang baik.	perusahaan yang bergerak di bidang percetakan.	penelitian berbeda dan tidak menggunakan model yang sama dengan penelitian ini.
5	Rizki, B. H. (2024). Pengaruh lingkungan kerja, motivasi kerja, dan <i>perceived organizational support</i> terhadap kinerja karyawan. <i>Jurnal Kewirausahaan Dan Inovasi</i> , 3(2), 557-567. https://doi.org/10.21776/jki.2024.03.2.20	Lingkungan kerja, motivasi kerja, dan <i>perceived organizational support</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan.	Sama-sama meneliti motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada industri printing.	Menambahkan lingkungan kerja dan <i>perceived organizational support</i> ; objek pada X4Print Printing & Packaging Malang.
6	Ariandra, R. O., & Arifianto, E. Y. (2026). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cendrawasih Digital Printing Dan Advertising. <i>Jurnal Rekayasa Sistem dan Manajemen Industri</i> , 3(7), 640-650. https://doi.org/10.21776/ub.jrsmi.2026.03.07.01	Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (3,383), motivasi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan (5,586), serta motivasi menjadi variabel paling dominan.	Sama-sama meneliti motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan digital printing.	Menambahkan lingkungan kerja; menggunakan SEM-PLS, sedangkan penelitian ini menggunakan SPSS.
7	Amindrawati, T., Bodroastuti, T., & Ginanjar, R. (2025). <i>Work motivation and compensation on employee performance</i> . <i>Philanthropy: Journal of Psychology</i> , 9(1), 74-87. https://doi.org/10.26623/philanthropy.v9i1.10761	Motivasi kerja dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan.	Meneliti motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kuantitatif di <i>printing company</i> .	Menambahkan kompensasi sebagai variabel X
8	Krisnaningsih, A. G., & Palupi, D. A. P. (2026). Pengaruh Kompetensi Kerja, Disiplin Kerja Dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Marketing Dalam Memasarkan Produk Buku	Kompetensi, disiplin kerja, dan insentif secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Nilai t kompetensi	Sama-sama meneliti disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan	Menambahkan kompetensi kerja dan insentif; responden hanya divisi marketing.

No	Peneliti, Tahun, Judul Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Pelajaran Penerbit Dan Percetakan PT Pratama Mitra Aksara. <i>Dinamika: Jurnal Manajemen Sosial Ekonomi</i>, 6(1), 211-222. https://doi.org/10.51903/dinamika.v6i1.1170	2,569, disiplin 2,894, dan insentif 2,998.	penerbit dan percetakan.	
9	Dewi, L. P. S., Wibowo, I., & Indratjahyo, H. (2022). <i>The Influence of Transformational Leadership and Work Discipline On Organizational Performance Through Motivation at Perum Percetakan Negara Republic of Indonesia.</i> <i>Journal of Humanities and Social Science Research</i>, 1(1), 34-39. https://doi.org/10.47742/jhssr.v1n1p4	Kepemimpinan transformasional, disiplin kerja, dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi, dengan motivasi sebagai variabel intervening.	Sama-sama meneliti disiplin kerja dan motivasi terhadap kinerja di <i>printing company</i> .	Menggunakan kepemimpinan transformasional dan motivasi sebagai variabel intervening
10	Bagag, R. (2025). Pengaruh Budaya Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Karya Abadi Makmur (Snapy) Jakarta Selatan. <i>Journal of Research and Publication Innovation</i>, 3(1), 229-239. http://jurnal.portalpublikasi.id/index.php/JORAPI/article/view/1369	Budaya kerja dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan. Pengaruh simultan sebesar 55,3%	Sama-sama menggunakan Disiplin Kerja (X ₂) dan Kinerja Karyawan (Y).	menggunakan Budaya Kerja (X ₁), sedangkan penelitian ini menggunakan Motivasi Kerja (X ₁).
11	Rohmah, F., & Sulistiani, S. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Cv. Think Design Print Gading Serpong Tangerang. <i>Journal of Research and Publication Innovation</i>, 2(4), 1248-1258. https://jurnal.portalpublikasi.id/index.php/JORAPI/article/view/1072	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan ($r = 0,698$; $R^2 = 48,8\%$; $t = 7,432$). Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan ($r = 0,722$; $R^2 = 52,2\%$; $t = 7,955$). Secara simultan berpengaruh positif dan signifikan ($R = 0,757$; $R^2 = 57,3\%$; $F = 38,262$).	Sangat sesuai karena sama-sama meneliti motivasi kerja (X ₁), disiplin kerja (X ₂), dan kinerja karyawan (Y) pada perusahaan percetakan.	Perbedaan utama terdapat pada objek penelitian, yaitu CV Think Design Print, sedangkan penelitian ini pada Percetakan Sofasco Cikampek.
12	Malik, M. W. R., & Kristianti, L. S. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja	Hasil menyatakan disiplin dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja secara parsial dan simultan. Namun,	Sama-sama meneliti motivasi kerja, disiplin	Objek berbeda; terdapat ketidakkonsistenan pada

No	Peneliti, Tahun, Judul Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Karyawan pada PT Corona Printing Asia Tangerang Banten. Cakrawala: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Bisnis, 1(4), 1600-1607. https://doi.org/10.70451/cakrawala.v1i4.300	abstrak juga memuat pernyataan yang tidak konsisten mengenai pengaruh disiplin, sehingga hasil perlu dicocokkan dengan tabel/output penelitian asli.	kerja, dan kinerja karyawan pada perusahaan printing.	abstrak penelitian terdahulu.
13	Farikha, R., Hardati, R. N., & Zunaida, D. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Produksi CV. Aneka Grafika Malang). <i>JIAGABI</i> , 12(2), 140-145. https://jim.unisma.ac.id/index.php/jiagabi/article/view/22766	Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, disiplin kerja juga berpengaruh signifikan. Secara simultan keduanya berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Adjusted R ² = 20,1%, sedangkan 79,9% dipengaruhi faktor lain.	Sangat sesuai: variabel X1 motivasi kerja, X2 disiplin kerja, Y kinerja karyawan, serta objek berada pada bidang grafika/percetakan.	Objek dan karakteristik responden berbeda; penelitian ini berfokus pada Percetakan Sofasco Cikampek.
14	Ardiantara, P., & Paramitha, D. A. (2026). Pengaruh Rotasi Kerja, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dunia Print Kediri. <i>Prosiding Simposium Nasional Manajemen dan Bisnis</i> , 5, 389-395. https://doi.org/10.29407/n26mr303	Rotasi kerja, motivasi kerja, dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, baik secara parsial maupun simultan.	Sama-sama meneliti motivasi kerja, disiplin kerja, dan kinerja karyawan dalam industri printing.	Menambahkan rotasi kerja sebagai variabel bebas; objek pada Dunia Print Kediri.
15	Assa, A. F., & Dachi, A. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja, Gaya Kepemimpinan, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan B2n Digital Fotocopy. <i>KOMITMEN: Jurnal Ilmiah Manajemen</i> , 4(1), 167–176. https://doi.org/10.15575/jim.v4i1.23740	Disiplin kerja dan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja, sedangkan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.	Sama-sama meneliti motivasi kerja, disiplin kerja, dan kinerja karyawan pada usaha digital fotocopy.	Menggunakan gaya kepemimpinan sebagai variabel tambahan dan menggunakan metode kualitatif dengan wawancara serta triangulasi data.
16	Adnindia, T. Z., Prastyorini, J., Widyawati, N., & MD, M. (2024).	Gaya kepemimpinan (t = 10,920), motivasi (t = 4,054), dan disiplin kerja (t =	Sama-sama meneliti motivasi kerja,	Menambahkan gaya kepemimpinan sebagai

No	Peneliti, Tahun, Judul Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perum Percetakan Negara RI. <i>JUTRANIS</i> , 1(02), 1-18. https://jurnal.stiamak.ac.id/index.php/jut/article/view/166	5,285) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja. Secara simultan ketiganya berpengaruh signifikan ($F = 89,685 > 2,68$).	disiplin kerja, dan kinerja karyawan pada percetakan.	variabel bebas; objek pada Perum Percetakan Negara RI Cabang Surabaya.
17	Hasibuan, Posman W., and Swasta Bangun. <i>The Effect of Motivation, Discipline and Job Satisfaction on Employee Performance in Printing Division PT. Yasunli Abadi Utama.</i> <i>Journal of Research in Business, Economics, and Education</i> , vol. 3, no. 6, 31 Dec. 2021, pp. 104-109. https://www.neliti.com/publications/	Motivasi, disiplin, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Sama-sama meneliti motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan regresi linier berganda.	Menambahkan kepuasan kerja sebagai variabel X
18	Asfo, N. S. (2022). Pengaruh Disiplin Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cv. Percetakan Tenry Di Kota Makassar. <i>Jurnal Ilmiah Ekonometriks</i> , 5(1), 38-46. https://ojs.unpatompo.ac.id/index.php/jie/article/view/34	Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja secara parsial. Disiplin kerja juga berpengaruh terhadap kinerja secara parsial. Keduanya berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan.	Sama-sama menggunakan motivasi kerja, disiplin kerja, dan kinerja karyawan pada perusahaan percetakan.	Objek penelitian pada CV Percetakan Tenry Makassar, sedangkan penelitian ini pada Percetakan Sofasco Cikampek.
19	Zuhri, M. (2022). Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Nekata Printing Tangerang. <i>Jurnal Syntax Transformation</i> , 3(02), 271-275. https://doi.org/10.46799/jst.v3i2.507	Penerapan motivasi, kepemimpinan, dan disiplin kerja dinilai dapat meningkatkan kinerja karyawan serta membantu mengurangi keluhan konsumen melalui reward, arahan, dan penerapan disiplin kerja.	Sama-sama membahas motivasi kerja, disiplin kerja, dan kinerja karyawan pada perusahaan printing.	Menambahkan kepemimpinan sebagai variabel; penelitian bersifat deskriptif dan tidak menyajikan hasil statistik pengaruh seperti penelitian ini.
20	Naufal, I., Eri, R., & Abubakar, A. (2021) <i>The Role of Motivation, Discipline, Salary, and Islamic</i>	Motivasi dan disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja secara parsial,	Sama-sama meneliti motivasi dan disiplin kerja terhadap	Menambahkan gaji dan etika kerja Islam

No	Peneliti, Tahun, Judul Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Work Ethics on Increasing Employee Performance.</i> <i>Annual International Conference on Islamic Economics and Business</i> , 19-31 https://pdfs.semanticscholar.org/	tetapi keduanya bersama gaji dan etika kerja Islam berpengaruh secara simultan.	kinerja karyawan pada perusahaan percetakan.	sebagai variabel X.

Sumber : (Diolah Peneliti, 2026)

Berdasarkan Tabel 2.1, motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang berhubungan dengan kinerja karyawan. Penelitian Aurellia et al. (2024), Budiarti dan Suwandi (2025), Putra et al. (2026), Suherman (2022), Rizki (2024), Ariandra dan Arifianto (2026), serta Amindrawati et al. (2025) menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan atau pengaruh terhadap kinerja karyawan. Beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa pengaruh tersebut bersifat positif dan signifikan, sehingga peningkatan motivasi kerja dapat mendukung peningkatan kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa disiplin kerja merupakan faktor yang berkaitan dengan kinerja karyawan. Krisnaningsih dan Palupi (2026), Dewi et al. (2022), serta Bagag dan Suprpto (2025) menemukan adanya pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja, baik secara parsial maupun dalam model yang melibatkan variabel lain. Hasil tersebut memperlihatkan bahwa penerapan disiplin kerja menjadi salah satu aspek yang dapat mendukung pelaksanaan pekerjaan dan pencapaian kinerja karyawan.

Selanjutnya, penelitian yang menguji motivasi kerja dan disiplin kerja secara bersama-sama menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut dapat memengaruhi kinerja karyawan. Rohmah dan Sulistiani (2024), Farikha et al. (2023), Asfo (2022), Adnindia et al. (2024), serta penelitian lainnya menunjukkan adanya pengaruh

secara parsial maupun simultan, meskipun terdapat penelitian dengan hasil yang berbeda, seperti Naufal et al. (2021) yang menemukan bahwa motivasi dan disiplin tidak berpengaruh signifikan secara parsial, tetapi berpengaruh secara simultan bersama variabel lainnya. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja masih relevan untuk diuji kembali, khususnya pada Percetakan Sofasco Cikampek.

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah panduan konseptual yang digunakan untuk menjelaskan hubungan antar variabel atau elemen dalam sebuah penelitian. Kerangka ini membantu peneliti menjelaskan bagaimana teori, konsep, atau temuan sebelumnya relevan dengan penelitian yang sedang dilakukan. Berikut ini merupakan kerangka pemikiran dari “Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Sebagai Determinan terhadap Kinerja Karyawan pada Percetakan Sofasco Cikampek” yang dijelaskan sebagai berikut.

2.3.1 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja merupakan dorongan yang terdapat dalam diri karyawan yang dapat mengarahkan dan mendorong karyawan untuk melaksanakan pekerjaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Motivasi menjadi salah satu faktor penting karena dapat memengaruhi kemauan, semangat, dan usaha karyawan dalam menyelesaikan tugas. Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang baik cenderung memiliki dorongan yang lebih kuat untuk melaksanakan pekerjaan secara optimal sehingga dapat mendukung peningkatan kinerja karyawan.

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Aurellia et al. (2024) menemukan bahwa motivasi kerja dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Putra et al. (2026) juga menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Digital Printing Bali Stars Seseetan. Selain itu, Ariandra dan Arifianto (2026) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Cendrawasih Digital Printing dan Advertising dan menjadi variabel yang paling dominan.

Temuan tersebut diperkuat oleh Budiarti dan Suwandi (2025), Suherman (2022), Rizki (2024), dan Amindrawati et al. (2025) yang sama-sama memasukkan motivasi kerja sebagai faktor yang berkaitan dengan kinerja karyawan. Meskipun terdapat variabel lain dalam model penelitian, hasil penelitian tersebut memberikan gambaran bahwa motivasi kerja merupakan faktor yang relevan dalam meningkatkan kinerja. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini menempatkan motivasi kerja sebagai variabel independen pertama (X1) yang diduga berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) pada Percetakan Sofasco Cikampek.

2.3.2 Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian Krisnaningsih dan Palupi (2026) menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Bagag dan Suprpto (2025) juga menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan kontribusi disiplin kerja sebesar 46,0% berdasarkan koefisien determinasi parsial. Sementara itu, Dewi et al. (2022)

menempatkan disiplin kerja bersama kepemimpinan transformasional dan motivasi dalam model yang memengaruhi kinerja organisasi melalui motivasi sebagai variabel intervening.

Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa disiplin kerja merupakan faktor yang relevan dalam pencapaian kinerja, meskipun beberapa penelitian mengombinasikannya dengan variabel lain. Kepatuhan terhadap aturan, ketepatan waktu, dan konsistensi dalam menjalankan tugas menjadi bagian yang mendukung pelaksanaan pekerjaan karyawan.

2.3.3 Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja

Karyawan

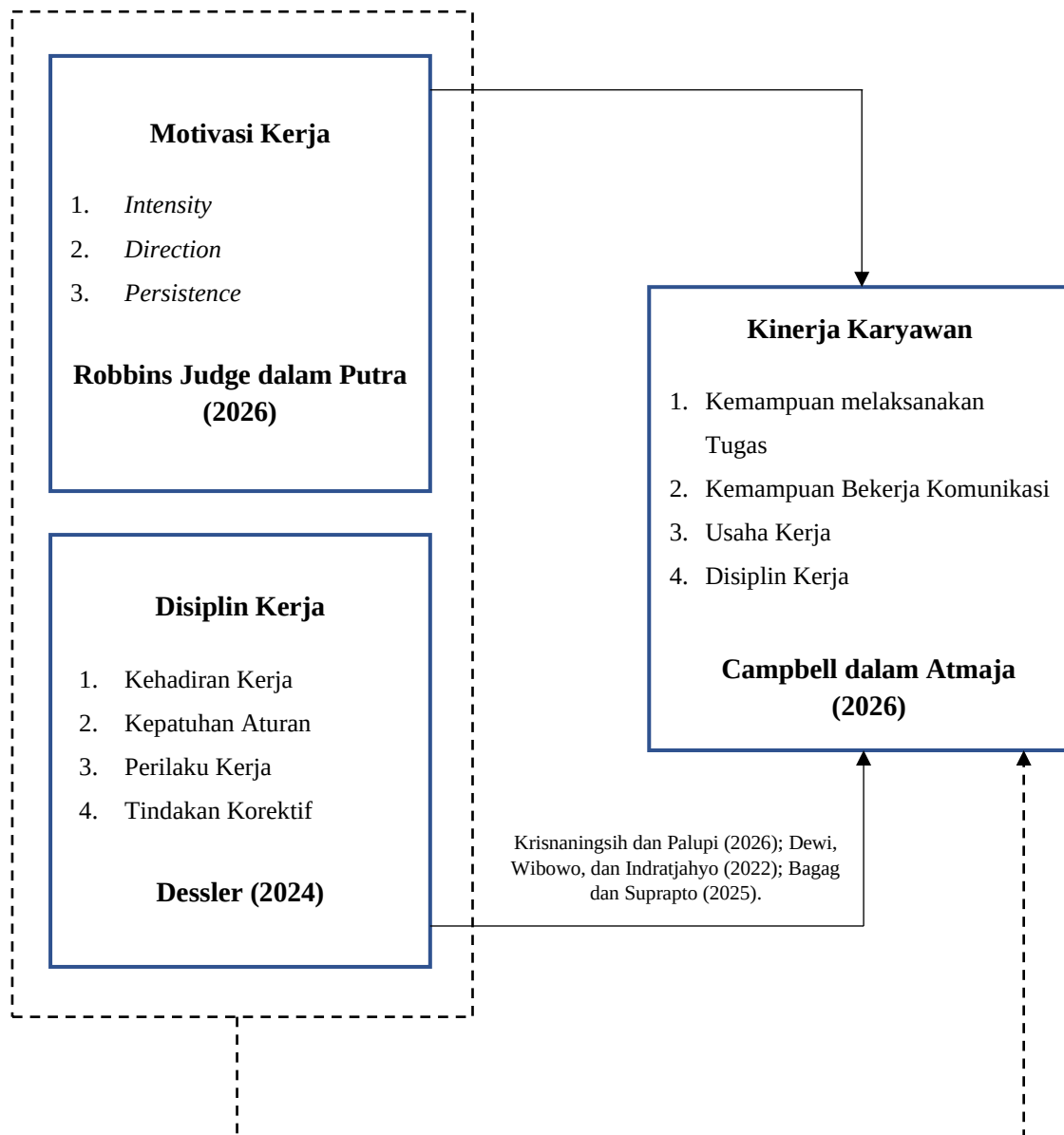
Motivasi kerja dan disiplin kerja merupakan dua faktor internal yang dapat saling melengkapi dalam mendukung pencapaian kinerja karyawan. Motivasi memberikan dorongan kepada karyawan untuk bekerja dan mencapai tujuan, sedangkan disiplin mengarahkan perilaku karyawan agar pekerjaan dilaksanakan sesuai aturan dan standar yang telah ditetapkan. Dengan demikian, karyawan yang memiliki motivasi yang baik dan disiplin yang tinggi diharapkan mampu melaksanakan pekerjaan secara lebih optimal.

Penelitian Rohmah dan Sulistiani (2024) menunjukkan bahwa motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial maupun simultan, dengan nilai koefisien determinasi simultan sebesar 57,3%. Farikha et al. (2023) juga menemukan bahwa motivasi kerja dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan adjusted R square sebesar 20,1%. Asfo (2022) menunjukkan bahwa

motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja, baik secara parsial maupun simultan.

Temuan tersebut didukung oleh Malik dan Kristianti (2024), Ardiantara dan Paramitha (2026), Adnindia et al. (2024), Hasibuan dan Bangun (2021), serta penelitian lainnya yang menempatkan motivasi dan disiplin sebagai variabel yang berkaitan dengan kinerja karyawan. Namun, terdapat pula perbedaan hasil, seperti pada penelitian Assa dan Dachi (2023) yang menemukan bahwa motivasi kerja tidak memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja, serta Naufal et al. (2021) yang menemukan bahwa motivasi dan disiplin tidak berpengaruh signifikan secara parsial.

Perbedaan tersebut menunjukkan adanya research gap yang menjadi dasar dilakukannya pengujian kembali mengenai pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja, baik secara parsial maupun simultan, terhadap kinerja karyawan pada Percetakan Sofasco Cikampek.



Gambar 2.2
Paradigma Penelitian
Sumber : Pengelolaan data oleh peneliti (2026)

Keterangan :

———— = Parsial

----- = Simultan

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan ide yang digunakan untuk mencari fakta yang harus dikumpulkan. Menurut Sugiyono (2023:99) menyatakan bahwa hipotesis merupakan jawaban yang sementara terhadap rumusan masalah suatu penelitian yang telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Berdasarkan paradigma yang telah di paparkan, maka dapat diberikan kesimpulan sementara (hipotesis) sebagai berikut :

1) Hipotesis Simultan

Terdapat Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

2) Hipotesis Parsial

- a) Terdapat Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan
- b) Terdapat Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan