

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Dalam kajian pustaka ini peneliti akan membahas teori-teori yang berhubungan dengan masalah penelitian. Teori-teori yang akan dibahas yaitu mengenai disiplin kerja, motivasi kerja, dan kinerja pegawai. Buku referensi yang digunakan adalah buku yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti.

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Dengan manajemen, daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen dapat ditingkatkan.

Adapun pengertian manajemen menurut para ahli adalah sebagai berikut :

Menurut James A.F. Stoner yang diterjemahkan oleh T. Hani Handoko (2011:8) manajemen adalah

“proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumberdaya-sumberdaya lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.”

Sedangkan menurut T. Hani Handoko (2011:10) manajemen adalah

“bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi

dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*) dan pengawasan (*controlling*).”

Selain itu menurut Malayu S.P Hasibuan (2012:1) manajemen adalah “ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.”

Berdasarkan pada teori diatas, penulis sampai pada pemahaman bahwa manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

#### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan kekayaan (*asset*) organisasi yang sangat vital, karena itu keberadaannya dalam organisasi atau perusahaan tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya. Betapapun modern teknologi yang digunakan atau seberapa banyak dana yang disiapkan, namun tanpa dukungan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan profesional, semuanya menjadi tidak bermakna.

Menurut Tjuju Yuniarsih dan Suwanto (2011:1) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah “bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam kegiatan organisasi.”

Sedangkan menurut Malayu S.P Hasibuan (2012:10), menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah “ilmu dan seni mengatur

hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.”

Selain itu menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013:2), mengemukakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah

“suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai), pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal didalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.”

Berdasarkan pada teori diatas, penulis sampai pada pemahaman bahwa manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari ilmu manajemen, yang memfokuskan pada peranan sumber daya manusia dalam kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi.

#### **2.1.1.2 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Salah satu aspek penting yang akan menentukan keberhasilan ataupun kegagalan dalam organisasi adalah implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Adapun fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut flippo dalam Tjuju Yuniarsih dan Suwatno (2011:5) terdiri dari : “(1) *procurement*, (2) *development*, (3) *compensation*, (4) *intergration*, (5) *maintenance*, (6) *separation*.”

Sedangkan menurut Malayu S.P Hasibuan (2012:21) fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah sebagai berikut :

##### **a. Perencanaan**

Perencanaan (*human resource planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam

membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

c. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerjasama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

d. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

e. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

f. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

g. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan balas jasa yang diberikan dari instansi.

h. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

i. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintanance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar tetap mau bekerjasama sampai pensiun.

j. Kedisiplinan

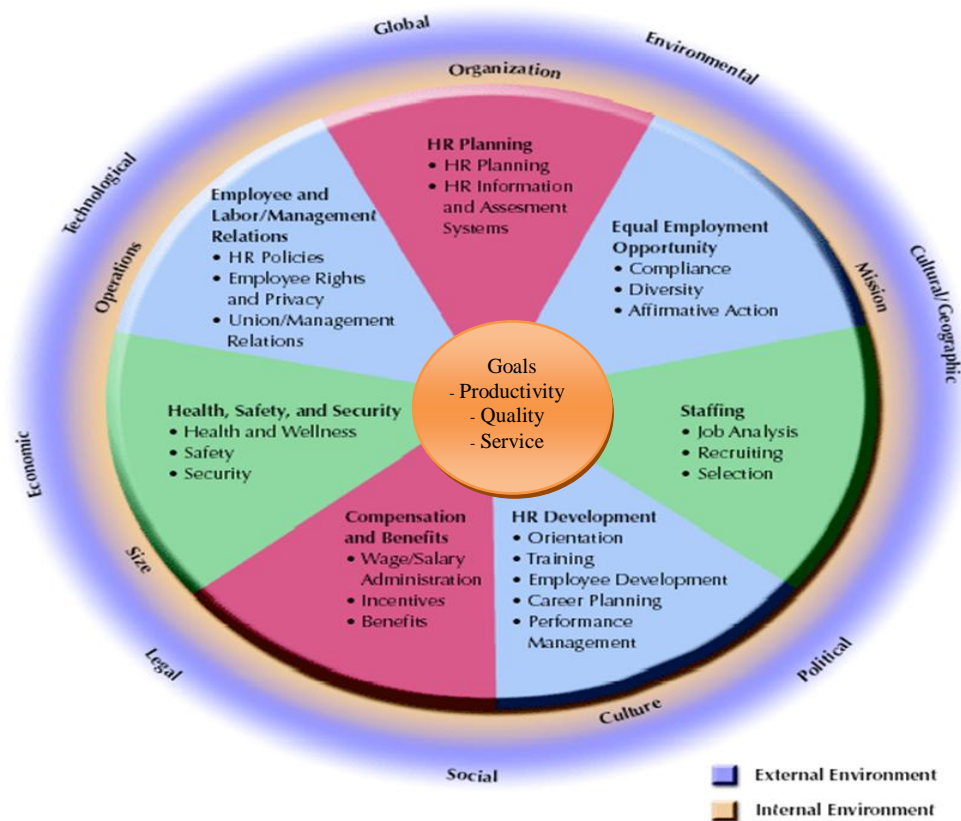
Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan instansi pemerintahan dan norma-norma sosial.

k. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

### 2.1.1.3 Aktivitas-aktivitas Sumber Daya Manusia

Mathis dan Jackson (2011:6) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia terdiri dari beberapa kelompok yang saling terkait, aktivitas-aktivitas yang dilakukan dalam mengelola sumber daya manusia dalam organisasi di jelaskan dalam gambar berikut :



Sumber : Mathis & Jackson *Human Resource Management*

**Gambar 2.1**  
**Ruang Lingkup *Human Resource Management***

Salah satu ruang lingkup manajemen sumber daya manusia adalah aktivitas-aktivitas sumber daya manusia yang dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal. Faktor eksternal terdiri dari sosial, politik, budaya/geografis, lingkungan, global, teknologi, ekonomi dan hukum. Sedangkan faktor internal

terdiri dari budaya, misi, organisasi, dan operasional. Tujuan dari aktivitas sumber daya manusia adalah untuk mencapai produktivitas, kualitas dan pelayanan yang maksimal. Berikut ini adalah tujuh aktivitas sumber daya manusia :

1. Perencanaan sumber daya manusia : proses analisis dan identifikasi tersedianya kebutuhan akan sumber daya manusia sehingga organisasi tersebut dapat mencapai tujuannya. Perencanaan SDM yang efektif mencakup evaluasi terhadap kualifikasi kebutuhan dalam jabatan dan penganggaran biaya.
2. Kesempatan kerja yang sama : kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan secara adil. Kesetaraan hukum dan peraturan tentang kesempatan kerja mempengaruhi aktivitas sumber daya manusia yang sejalan dengan manajemen sumber daya manusia.
3. Penempatan pegawai : untuk mendapatkan pegawai sesuai dengan kebutuhan organisasi, dilakukan seleksi dan rekrutmen. Setelah pegawai diterima, maka dilakukan analisis jabatan dengan menempatkan pegawai sesuai kualifikasi pegawai tersebut.
4. Pengembangan sumber daya manusia : pengembangan sumber daya manusia dimulai dengan pengenalan pegawai baru dan pengembangan sumber daya manusia, salah satunya dengan mengikuti latihan dan pengembangan karir. Ketika kebutuhan atas pekerjaan yang berubah, diperlukan adanya pelatihan kembali untuk menambah keterampilan agar kinerja pegawai tetap optimal.
5. Kompensasi dan keuntungan : suatu bentuk balas jasa dari perusahaan terhadap pengabdian pegawai, dapat berupa gaji, insentif, dan keuntungan

seperti akomodasi, *transport*, & tunjangan.

6. Kesehatan, Keselamatan dan Keamanan Kerja : jaminan atas kesehatan fisik dan mental serta keselamatan & keamanan para pegawai dalam bekerja. Kesehatan, keselamatan dan keamanan kerja harus ditanamkan pada diri masing-masing individu dengan penyuluhan dan pembinaan yang baik, agar mereka menyadari pentingnya keselamatan kerja bagi dirinya maupun untuk organisasi.
7. Karyawan/tenaga kerja dan hubungan manajemen : hubungan kerjasama antara pimpinan dan pegawai harus terlaksana dengan baik, dengan adanya kerjasama maka akan mudah untuk mencapai tujuan organisasi.

### **2.1.2 Pengertian Disiplin Kerja**

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja dan terwujudnya tujuan organisasi. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), disiplin adalah ketaatan (kepatuhan) kepada peraturan.

Adapun beberapa pengertian disiplin menurut para ahli adalah sebagai berikut :

Menurut Bejo Siswanto (2010:291) definisi disiplin kerja adalah

“suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak menerima sanksi-sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.”

Sedangkan menurut Malayu S.P Hasibuan (2012:23) mengemukakan bahwa



kedisiplinan adalah “keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.”

Selain itu menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013:129) disiplin kerja dapat diartikan “sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi.”

Berdasarkan pada teori diatas, penulis sampai pada pemahaman bahwa disiplin kerja adalah sikap, tingkah laku & perbuatan perorangan maupun kelompok untuk patuh dan taat terhadap peraturan, etika, dan norma yang berlaku dalam suatu organisasi.

#### **2.1.2.1 Tujuan Disiplin Kerja**

Suatu perusahaan menetapkan setiap peraturan untuk bisa dipatuhi oleh setiap pegawai yang bekerja, dikarenakan peraturan tersebut memiliki berbagai tujuan. Pegawai yang mematuhi peraturan adalah pegawai yang disiplin. Menurut Bejo Siswanto (2010:292) tujuan dari disiplin kerja ada 2 (dua) yaitu tujuan umum dan tujuan khusus :

##### **1. Tujuan umum**

Tujuan umum dari disiplin kerja adalah demi kelangsungan instansi perusahaan sesuai dengan motif instansi perusahaan yang bersangkutan, baik hari ini maupun hari esok.

##### **2. Tujuan khusus**

- a. Agar para tenaga kerja menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan perusahaan yang

berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta melaksanakan perintah manajemen.

- b. Dapat melaksanakan pekerjaan sebaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan instansi pemerintahan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- c. Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa perusahaan sebaik-baiknya.
- d. Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada instansi pemerintah.

### **2.1.2.2 Macam-macam Disiplin Kerja**

Ada 2 bentuk disiplin kerja, yaitu disiplin preventif dan disiplin korektif. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013:129) mengemukakan bahwa bentuk disiplin kerja yaitu :

#### **1. Disiplin preventif**

Disiplin preventif merupakan suatu upaya menggerakkan pegawai untuk mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan yang telah digariskan oleh perusahaan.

#### **2. Disiplin korektif**

Disiplin korektif merupakan suatu upaya untuk menggerakkan pegawai dalam menyetujui suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan.

### 2.1.2.3 Indikator Disiplin Kerja

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat disiplin pegawai pada suatu organisasi. Bejo Siswanto (2010:291) berpendapat bahwa indikator dari disiplin kerja itu ada 5 (lima) yaitu :

1. Frekuensi Kehadiran

Frekuensi kehadiran merupakan salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan pegawai. Semakin tinggi frekuensi kehadirannya atau rendahnya tingkat kemangkiran maka pegawai tersebut telah memiliki disiplin kerja yang tinggi.

2. Tingkat Kewaspadaan

Pegawai yang dalam melaksanakan pekerjaannya selalu penuh perhitungan dan ketelitian memiliki tingkat kewaspadaan yang tinggi terhadap dirinya maupun pekerjaannya.

3. Ketaatan Pada Standar Kerja

Pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya diharuskan menaati semua standar kerja yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan dan pedoman kerja agar kecelakaan kerja tidak terjadi atau dapat dihindari.

4. Ketaatan Pada Peraturan Kerja

Ketaatan pada peraturan kerja ini dimaksudkan demi kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja.

5. Etika Kerja

Etika kerja diperlukan oleh setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaan agar tercipta suasana harmonis & saling menghargai antar sesama pegawai.

#### **2.1.2.4 Pelaksanaan Sanksi Pelanggaran Disiplin Kerja**

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013:131) pelaksanaan sanksi terhadap pelanggar disiplin kerja adalah sebagai berikut :

a. Pemberian peringatan

Pegawai yang melanggar disiplin kerja perlu diberikan surat peringatan pertama, kedua, dan ketiga. Tujuan pemberian peringatan adalah agar pegawai yang bersangkutan menyadari pelanggaran yang telah dilakukan.

b. Pemberian sanksi harus segera

Pegawai yang melanggar disiplin harus segera diberikan sanksi yang sesuai dengan peraturan organisasi yang berlaku. Tujuannya, agar pegawai yang bersangkutan memahami sanksi pelanggaran yang berlaku di perusahaan.

c. Pemberian sanksi harus konsisten

Pemberian sanksi kepada pegawai yang tidak disiplin harus konsisten. Hal ini bertujuan agar pegawai sadar dan menghargai peraturan-peraturan yang berlaku di perusahaan.

d. Pemberian sanksi harus impersonal

Pemberian sanksi pelanggaran disiplin harus tidak membedakan pegawai, tua muda, pria dan wanita tetap diberlakukan sama sesuai dengan peraturan yang berlaku.

#### **2.1.3 Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia. Pemimpin perlu memahami orang-orang berperilaku

tertentu agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan organisasi. Motivasi tidak dapat diamati dan diukur secara langsung, tetapi harus disimpulkan dari perilaku orang yang tampak.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), motivasi adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu. Adapun pengertian motivasi kerja menurut T. Hani Handoko (2011:252) adalah “keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan organisasi.”

Sedangkan menurut Ernest J. McCormick yang diterjemahkan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2013:94) menyatakan bahwa

*“work motivation is defined as conditions which influence the arousal, direction, and maintenance of behaviors relevant in work settings. (motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja).”*

Selain itu menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013:68), motivasi merupakan “kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).”

Sedangkan menurut David McChelland dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2013:103), mengemukakan bahwa motivasi adalah

*“kondisi yang mendorong seseorang untuk mencapai prestasi secara maksimal, kondisi yang dimaksud terdiri dari 3 (tiga) dorongan kebutuhan yaitu : need for achievement (kebutuhan untuk berprestasi), need for affiliation (kebutuhan untuk berafiliasi), dan need for power (kebutuhan untuk kekuasaan).”*

Berdasarkan pada teori diatas, penulis sampai pada pemahaman bahwa

motivasi kerja adalah suatu kondisi/keadaan yang mendorong dan menggerakkan seseorang untuk melakukan kegiatan tertentu dalam pekerjaannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### **2.1.3.1 Tujuan Motivasi**

Tujuan motivasi menurut Malayu S. P. Hasibuan (2012:146), adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

### **2.1.3.2 Asas-asas Motivasi Kerja**

Asas-asas dari motivasi menurut Malayu S. P. Hasibuan (2012:146) adalah sebagai berikut :

- a. Asas mengikutsertakan

Asas mengikutsertakan maksudnya mengajak bawahan untuk ikut

berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan ide-ide, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan.

b. Asas komunikasi

Asas komunikasi maksudnya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara mengerjakannya dan kendala yang dihadapi.

c. Asas pengakuan

Asas pengakuan maksudnya memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya.

d. Asas wewenang yang didelegasikan

Asas wewenang yang didelegasikan adalah mendelegasikan sebagian wewenang serta kebebasan karyawan untuk mengambil keputusan dan berkeaktifitas dan melaksanakan tugas-tugas atasan atau manajer.

e. Asas perhatian timbal balik

Asas perhatian timbal balik adalah memotivasi bawahan dengan mengemukakan keinginan atau harapan perusahaan disamping berusaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diharapkan bawahan dari perusahaan.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013:100) terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja pegawai, yaitu :

1. Prinsip partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

2. Prinsip komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan

usaha pencapaian tugas dengan informasi yang jelas, pegawai akan mudah dimotivasi kerjanya.

3. Prinsip mengakui andil bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

4. Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

5. Prinsip memberi perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

### **2.1.3.3 Metode Motivasi**

Ada dua metode motivasi menurut Malayu S. P. Hasibuan (2012:149), yaitu sebagai berikut :

a. Metode langsung (*direct motivation*)

Metode langsung adalah motivasi (materiil & non materiil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus seperti pujian, penghargaan,



tunjangan hari raya, bonus dan bintang jasa.

b. Metode tak langsung (*indirect motivation*)

Motivasi tak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik, ruangan kerja yang terang dan nyaman, suasana pekerjaan yang serasi, serta penempatan yang tepat.

#### 2.1.3.4 Teori-teori Motivasi Kerja

Menurut T. Hani Handoko (2011:255), teori-teori motivasi dapat diklasifikasikan menjadi 3 (tiga) kelompok yaitu :

1. Teori-teori Petunjuk (*prescriptive theories*)

Teori-teori Petunjuk (*prescriptive theories*) mengemukakan bagaimana memotivasi para karyawan. Teori ini didasarkan atas pengalaman coba-coba.

2. Teori-teori Isi (*content theories*)

Teori-teori Isi (*content theories*) kadang-kadang disebut teori kebutuhan (*need theories*).

- Hierarki Kebutuhan dari Maslow

Menurut Maslow diterjemahkan oleh T. Hani Handoko (2011:256), manusia akan didorong untuk memenuhi kebutuhan yang paling kuat sesuai waktu, keadaan dan pengalaman yang bersangkutan mengikuti suatu hierarki.

- Teori motivasi pemeliharaan dari Herzberg

Penemuan penting dari penelitian Herzberg dan kawan-kawannya adalah bahwa manajer perlu memahami faktor-faktor apa yang dapat digunakan untuk memotivasi para karyawan. Faktor-faktor pemeliharaan sebagai faktor negatif (yang ekstrinsik) dapat mengurangi dan menghilangkan ketidakpuasan kerja dan menghindarkan masalah, tetapi tidak akan dapat digunakan untuk memotivasi bawahan. Hanya faktor-faktor positiflah “*motivators*” (yang intrinsik), yang dapat memotivasi para karyawan untuk melakukan keinginan para manajer.

- Teori Prestasi dari McClelland

Menurut McClelland dalam T. Hani Handoko (2011:262) menemukan bahwa kebutuhan prestasi tersebut dapat dikembangkan pada orang dewasa. Orang-orang yang berorientasi prestasi mempunyai karakteristik-karakteristik tertentu yang dapat dikembangkan, yaitu :

1. Menyukai pengambilan risiko yang layak (moderat) sebagai fungsi keterampilan, bukan kesempatan, menyukai suatu tantangan, dan menginginkan tanggung jawab pribadi bagi hasil-hasil yang dicapai.
2. Mempunyai kecenderungan untuk menetapkan tujuan-tujuan prestasi yang layak dan menghadapi risiko yang sudah diperhitungkan. Salah satu alasan mengapa banyak perusahaan berpindah ke program *Management By Objectives* (MBO) adalah karena adanya korelasi positif antara penetapan tujuan dan tingkat prestasi.
3. Mempunyai kebutuhan yang kuat akan umpan balik tentang apa yang telah dikerjakan.

4. Mempunyai keterampilan dalam perencanaan jangka panjang dan memiliki kemampuan-kemampuan organisasional.

3. Teori-teori Proses (*process theories*)

Teori-teori Proses (*process theories*) berkenaan dengan bagaimana perilaku dimulai dan dilaksanakan atau menjelaskan aspek bagaimana dari motivasi.

- Teori pengharapan

Teori pengharapan menyatakan bahwa perilaku kerja karyawan dapat dijelaskan dengan kenyataan. Sebagai contoh, bila seseorang karyawan mengharapkan bahwa menyelesaikan pekerjaan pada waktunya akan memperoleh penghargaan, maka dia akan dimotivasi untuk memenuhi sasaran tersebut.

- Pembentukan perilaku

B.F. Skinner dalam T. Hani Handoko (2011:264) mengemukakan pendekatan lain terhadap motivasi yang mempengaruhi dan merubah perilaku kerja yaitu pembentukan perilaku (*operant conditioning*). Jadi perilaku (tanggapan) individu terhadap suatu situasi atau kejadian (stimulus) adalah penyebab konsekuensi tertentu. Bila konsekuensi itu positif, individu akan memberikan tanggapan sama terhadap situasi yang sama, tetapi bila konsekuensi tidak menyenangkan individu akan cenderung merubah perilakunya untuk menghindarkan dari konsekuensi tersebut.

- Teori Porter-Lawler

Model Porter-Lawler dalam T. Hani Handoko (2011:265) adalah teori pengharapan dari motivasi dengan versi masa mendatang dan juga

menekankan antisipasi tanggapan-tanggapan atau hasil-hasil. Selain itu diutarakan oleh David A. Nadler dan Edward E. Lawler dalam T. Hani Handoko (2011:266), implikasi-implikasi model tersebut bagi manajer mencakup :

1. Pemberian penghargaan yang sesuai dengan kebutuhan bawahan.
2. Penentuan prestasi yang diinginkan.
3. Pembuatan tingkat prestasi yang dapat dicapai.
4. Penghubungan penghargaan dengan prestasi.
5. Penganalisaan faktor-faktor apa yang bersifat berlawanan dengan efektivitas penghargaan.
6. Penentuan penghargaan yang mencukupi atau memadai.

Sedangkan implikasi-implikasi bagi organisasi adalah meliputi :

1. Sistem penghargaan organisasi harus dirancang untuk memotivasi perilaku yang diinginkan.
2. Pekerjaan itu sendiri dapat dibuat sebagai pemberian penghargaan secara intrinsik.
3. Atasan langsung mempunyai peranan penting dalam proses motivasi.

- Teori Keadilan

Menurut T. Hani Handoko (2011:267) teori keadilan mengemukakan bahwa orang akan selalu cenderung membandingkan antara 1) masukan-masukan yang mereka berikan pada pekerjaannya dalam bentuk pendidikan, pengalaman, latihan dan usaha, dengan 2) hasil-hasil (penghargaan-penghargaan) yang mereka terima, seperti juga mereka membandingkan balas

jasa yang diterima karyawan lain dengan yang diterima dirinya untuk pekerjaan yang sama

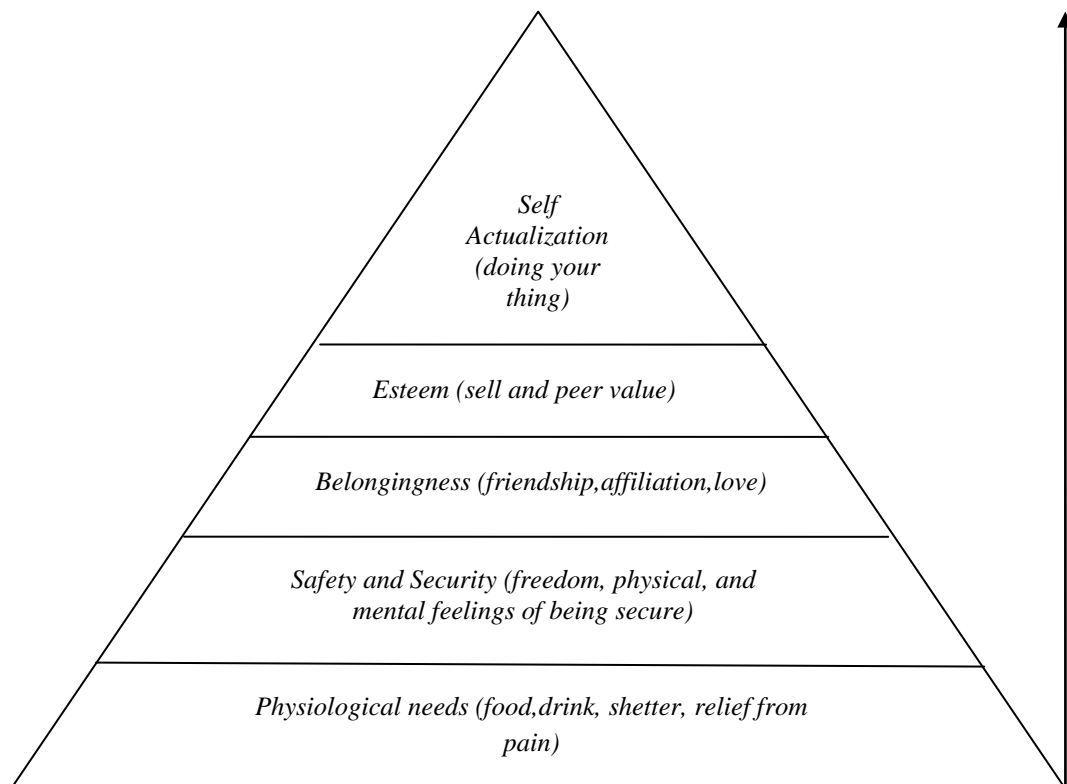
Sedangkan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013:94), teori-teori motivasi kerja terdiri dari :

#### 1. Teori Kebutuhan

Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Abraham Maslow dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2013:94), mengemukakan bahwa hierarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut :

- 1) Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernapas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.
- 2) Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup.
- 3) Kebutuhan untuk merasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
- 4) Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati, dan dihargai orang lain.
- 5) Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

Hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2013:95) ditunjukkan dengan bentuk piramida pada gambar 2.2 berikut :



**Gambar 2.2**  
**Hierarki Kebutuhan dari Abraham Maslow**

Dalam studi motivasi lainnya, David McClelland dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2013:97) mengemukakan adanya tiga macam kebutuhan manusia, yaitu :

- a. *Need for Achievement*, yaitu kebutuhan untuk berprestasi. Kebutuhan untuk berprestasi adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik daripada sebelumnya, selalu berkeinginan mencapai prestasi yang lebih tinggi.
- b. *Need For affiliation*, yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain,

tidak mau melakukan yang merugikan orang lain.

- c. *Need For Power*, yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.

## 2. Teori ERG (*Exsistence, Relatedness, Growth*) dari Alderfer

Teori ERG merupakan refleksi dari nama tiga dasar kebutuhan, yaitu :

- a. *Exsistence needs*. Kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi pegawai, seperti makan, minum, pakaian, bernafas, gaji, keamanan kondisi kerja, *fringe benefit* (tunjangan).
- b. *Relatedness needs*. Kebutuhan interpersonal, yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.
- c. *Growth needs*. Kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi. Hal ini berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan pegawai.

## 3. Teori *Insting*

Teori motivasi *insting* timbulnya berdasarkan teori evaluasi Charles Darwin. Darwin dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2013:99) berpendapat bahwa tindakan yang *intelligent* merupakan refleks dan instingtif yang diwariskan. Oleh karena itu, tidak semua tingkah laku dapat direncanakan sebelumnya dan dikontrol oleh pikiran.

## 4. Teori *Drive*

Clark L. Hull berpendapat dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2013:99) Bahwa belajar terjadi sebagai akibat dari penguatan (*reinforcement*). Ia

berasumsi bahwa hadiah (*reward*) pada akhirnya didasarkan atas reduksi dan *drive* keseimbangan (*homeostatic drives*). Teori Hull dirumuskan secara matematis yang merupakan hubungan antara *drive* dan *habit strenght*.

Kekuatan motivasi = fungsi (*drive x habit*)

Berdasarkan perumusan teori Hull tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi seorang pegawai sangat ditentukan oleh kebutuhan dalam dirinya (*drive*) dan faktor kebiasaan (*habit*) pengalaman belajar sebelumnya.

#### 5. Teori lapangan

Teori lapangan merupakan konsep dari Kurt Lewin. Teori ini merupakan pendekatan kognitif untuk mempelajari perilaku dan motivasi. Teori lapangan lebih memfokuskan pada pikiran nyata seorang pegawai ketimbang pada *insting* atau *habit*. Kurt Lewin dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2013:100) berpendapat bahwa perilaku merupakan suatu fungsi dari lapangan pada momen waktu.

#### 2.1.3.5 Teknik Motivasi Kerja

Menurut T. Hani handoko (2011:265), ada empat teknik yang dapat dipergunakan manajer untuk mengubah perilaku bawahan : (1) penguatan positif, bisa penguat primer seperti minuman atau makanan yang memuaskan kebutuhan-kebutuhan biologis, ataupun penguat sekunder seperti penghargaan berwujud hadiah, promosi, dan uang; (2) penguatan negatif, dimana individu akan mempelajari perilaku yang membawa konsekuensi tidak menyenangkan dan kemudian menghindari perilaku tersebut dimasa mendatang (*avoidance learning*);



(3) pemadaman, dilakukan dengan peniadaan penguatan; dan (4) hukuman, melalui mana manajer mencoba untuk mengubah perilaku bawahan yang tidak tepat dengan pemberian konsekuensi-konsekuensi negatif.

Sedangkan, menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013:101) beberapa teknik memotivasi kerja pegawai, antara lain sebagai berikut :

1. Teknik Pemenuhan Kebutuhan Pegawai

Pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja. Kita tidak mungkin dapat memotivasi kerja pegawai tanpa memperhatikan apa yang dibutuhkannya.

2. Teknik Komunikasi Persuasif

Teknik Komunikasi Persuasif merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstralogis. Teknik ini dirumuskan : “AIDDAS”.

A = *Attention* (perhatian)

I = *Interest* (minat)

D = *Desire* (hasrat)

D = *Decision* (keputusan)

A = *Action* (aksi/tindakan)

S = *Satisfaction* (kepuasan)

Penggunaannya, pertama kali pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja, jika telah timbul minatnya, maka hasratnya menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan

kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin. Dengan demikian, pegawai akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

#### **2.1.4 Pengertian Kinerja Pegawai**

Seorang pegawai didalam bekerja harus sesuai dengan program kerja organisasi, untuk menunjukkan tingkat kinerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Berhasil atau gagalnya suatu tujuan sebagian besar ditentukan oleh kinerja dari setiap pegawai dalam organisasi tersebut. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), kinerja adalah sesuatu yang dicapai.

Menurut Tjuju Yuniarsih dan Suwatno (2011:161), kinerja merupakan “prestasi nyata yang ditampilkan seseorang setelah yang bersangkutan menjalankan tugas dan perannya dalam organisasi.”

Sedangkan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013:67) pengertian kinerja pegawai (prestasi kerja) adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Selain itu, menurut Bambang Guritno dan Waridin dalam Heny Sidanti (2015:46) menyatakan bahwa kinerja adalah “perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan.”

Berdasarkan pada teori diatas, penulis sampai pada pemahaman bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja dari seorang pegawai baik secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan pekerjaan.

#### 2.1.4.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Tjuju Yuniarsih dan Suwatno (2011:80), yang mendorong munculnya masalah atau gangguan pada kinerja sumber daya manusia misalnya yang lahir dalam bentuk stress, konflik, tingginya tingkat ketidakhadiran (*absenteeism*), kebosanan (*burn out*) dan *labour turn over*.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013:67) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith David dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2013:67), yang merumuskan bahwa :

*Human performance = ability + motivation*

*Motivation = attitude + situation*

*Ability = knowledge + skill*

#### 2.1.4.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja menurut Veithzal Rivai (2011:552), pada dasarnya meliputi :

1. Meningkatkan etos kerja.
2. Meningkatkan motivasi kerja.
3. Untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan selama ini.
4. Untuk mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
5. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa dan insentif uang.
6. Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lainnya.

7. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi perusahaan, kenaikan jabatan dan pelatihan.
8. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
9. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
10. Untuk mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
11. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya.
12. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.
13. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan atasan melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
14. Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pekerjaan.

#### **2.1.4.3 Kegunaan Penilaian Kinerja**

Menurut Veithzal Rivai (2011:311) penilaian kinerja dapat berguna untuk

1. Mengetahui pengembangan, yang meliputi : identifikasi kebutuhan pelatihan, umpan balik kinerja, menentukan transfer dan penugasan, dan diidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.
2. Pengambilan keputusan administratif, yang meliputi : keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan,

pengakuan kinerja karyawan, PHK dan mengidentifikasi yang buruk.

3. Keperluan perusahaan, yang meliputi : perencanaan SDM, menentukan kebutuhan pelatihan, evaluasi pencapaian tujuan perusahaan, informasi untuk identifikasi tujuan, evaluasi terhadap sistem SDM dan penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.
4. Dokumentasi, yang meliputi : kriteria untuk validasi penelitian, dokumentasi keputusan-keputusan tentang SDM dan membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.

#### **2.1.4.4 Indikator Kinerja**

Indikator kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013:75), adalah sebagai berikut :

1. Kualitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

2. Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

3. Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan

pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

#### 4. Kerjasama

Kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

#### 5. Inisiatif

Inisiatif dari dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang pegawai.

### **2.1.5 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu yang digunakan peneliti adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Kajian yang digunakan yaitu mengenai disiplin kerja dan motivasi kerja yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berikut ini adalah tabel perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
1.	Annita Jannah dkk (2014) Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karier, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kota Cimahi.	Disiplin Kerja  Kinerja Pegawai	Kompensasi  Pengembangan Karier  Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> )	Disiplin kerja secara parsial dan simultan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kota Cimahi.
2.	Ilham Thaeif dkk (2015) <i>Effect of training, compensation and work discipline against employee performance (studies in the office of PT. PLN (Persero) Service Area and Network Malang).</i>	Disiplin kerja  Kinerja Karyawan  Analisis Regresi Linier Berganda	Pelatihan  Kompensasi	<i>The training, compensation and work discipline simultaneously and partially have significant effects toward the employee performance in PT. PLN (Persero) Malang Service and Network Area.</i>
3.	Hiskia Jonest Runtuuwu dkk (2015) Pengaruh Disiplin, Penempatan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Manado.	Disiplin  Kinerja Pegawai  Analisis regresi linier berganda	Penempatan  Lingkungan Kerja	Disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Kinerja Pegawai Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Manado.
4.	Agustuti Handayani (2010) Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Tenaga Kerja Provinsi Lampung	Motivasi Kerja  Kinerja Pegawai  Analisis regresi linier berganda	Gaya Kepemimpinan	Motivasi kerja pegawai mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja pegawai dibandingkan dengan pengaruh gaya kepemimpinan.
5.	Muogbo (2013), <i>The influence of motivation on employees performance (a study of some selected firms in anambra state).</i>	Motivasi  Kinerja Karyawan  Analisis Deskriptif		<i>The study reveals extrinsic motivation given to workers in an organization has a significant influence on the workers performance.</i>

No	Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
6.	Joyce Sagita Novyanti (2015) Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bappeda Provinsi Sulawesi Tengah.	Motivasi Kerja Disiplin Kerja Kinerja Pegawai Analisis regresi linier berganda	Lingkungan Kerja	Motivasi kerja dan disiplin kerja secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai kantor Bappeda Provinsi Sulawesi Tengah.
7.	Ady Widyaksa Putra dan Ruzikna (2014) Pengaruh motivasi, kepuasan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Riau.	Motivasi Disiplin kerja Kinerja pegawai Analisis regresi linier berganda	Kepuasan kerja	Motivasi dan disiplin kerja secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Riau.
8.	Heny Sidanti (2015) Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat DPRD Kabupaten Madiun.	Disiplin Kerja Motivasi Kerja Kinerja Pegawai Analisis regresi linier berganda	Lingkungan Kerja	Disiplin kerja dan motivasi kerja secara parsial maupun simultan mempunyai pengaruh positif dan signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat DPRD Kabupaten Madiun.
9.	Brigita Ria Tumilaar (2015) <i>The effect of discipline, leadership, and motivation on employee performance at BPJS Ketenagakerjaan Sulut.</i>	Disiplin Motivasi Kinerja Analisis regresi linier berganda	Kepemimpinan	<i>Analysis result demonstrates that discipline, leadership, and motivation simultaneously affect towards employee performance, discipline and leadership partially affects employee performance, while motivation partially doesn't affect employee performance.</i>

Sumber : Data diolah untuk penelitian (2015)



## 2.2 Kerangka Pemikiran

Pada kerangka pemikiran akan dijelaskan mengenai hubungan antara variabel *independent* (disiplin kerja dan motivasi kerja) dan variabel *dependent* (kinerja pegawai). Variabel *independent* dan *dependent* tersebut, akan dijelaskan berdasarkan dengan teori dan penelitian terdahulu.

### 2.2.1 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Malayu S.P. Hasibuan (2012:193) mengemukakan bahwa semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal.”

Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai sebelumnya telah diteliti oleh Annita Jannah, dkk (2014), dengan judul pengaruh kompensasi, pengembangan karier, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kota Cimahi. Hasil penelitiannya adalah disiplin kerja secara parsial dan simultan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kota Cimahi.

Begitu juga menurut Ilham Thaief dkk (2015), dalam penelitiannya dengan judul *effect of training, compensation and work discipline against employee performance (studies in the office of PT. PLN (Persero) Service Area and Network Malang)*. Hasil penelitiannya adalah *the training, compensation and work discipline simultaneously and partially have significant effects toward the employee performance in PT. PLN (Persero) Malang Service and Network Area.*

Selain itu, menurut Hiskia Jonest Runtunuwu dkk (2015), dalam penelitiannya dengan judul pengaruh disiplin, penempatan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Manado. Hasil penelitiannya adalah disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Manado.

### **2.2.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Tjutju Yuniarsih dan Suwatno, (2011:166) menyebutkan bahwa “esensi pengaruh (*influence*) dalam konsep kepemimpinan bukanlah semata-mata berbentuk instruksi, melainkan lebih merupakan motivasi atau pemicu (*trigger*) yang dapat memberi inspirasi kepada bawahan, sehingga inisiatif dan kreativitas mereka berkembang secara optimal untuk meningkatkan kinerjanya.”

Melalui program-program pengembangan manajemen, para pimpinan dapat mendasarkan pada teori prestasi dari McClelland untuk meningkatkan prestasi kerja para karyawan, karena motivasi berprestasi dapat diajarkan melalui berbagai bentuk latihan. Menurut David C. McClelland dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2013:68) berpendapat bahwa “ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja.”

Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai telah diteliti sebelumnya oleh Agustuti Handayani (2010), dalam penelitiannya dengan judul analisis pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Tenaga Kerja Provinsi Lampung. Hasil penelitiannya adalah motivasi kerja

pegawai mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja pegawai dibandingkan dengan pengaruh gaya kepemimpinan.

Selain itu menurut Muogbo (2013), dalam penelitiannya dengan judul *the influence of motivation on employees performance (a study of some selected firms in anambra state)*. Hasil penelitiannya adalah *the study reveals extrinsic motivation given to workers in an organization has a significant influence on the workers performance.*

### **2.2.3 Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

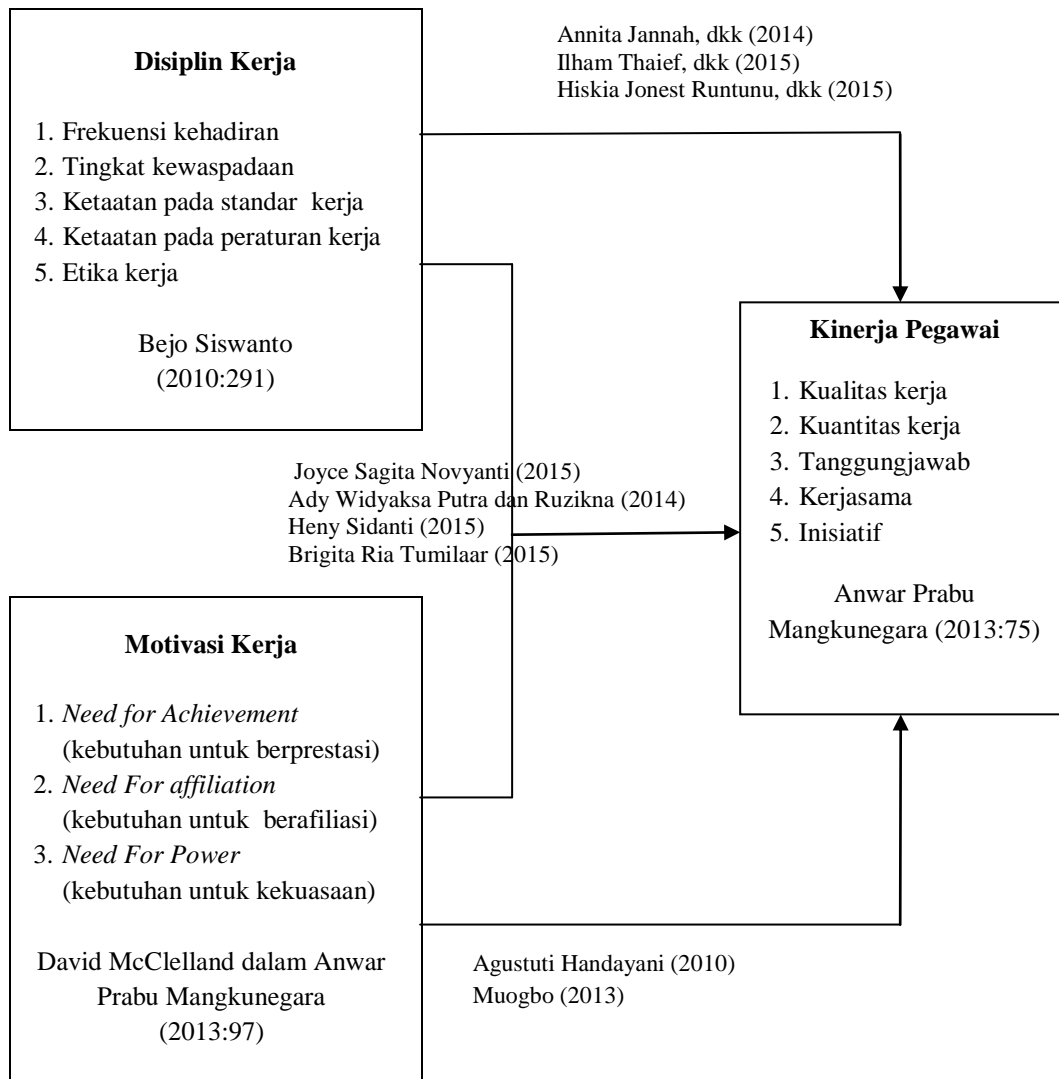
Pengaruh disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai telah diteliti sebelumnya oleh Joyce Sagita Novyanti (2015) dengan judul pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada BAPPEDA Provinsi Sulawesi Tengah. Hasil penelitiannya adalah motivasi kerja dan disiplin kerja secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai kantor BAPPEDA Provinsi Sulawesi Tengah.

Begitu juga menurut Ady Widyaksa Putra dan Ruzikna (2014), dalam penelitiannya dengan judul pengaruh motivasi, kepuasan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Riau. Hasil penelitiannya menunjukkan motivasi dan disiplin kerja secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Riau.

Sama halnya menurut Heny Sidanti (2015), dalam penelitiannya dengan judul pengaruh lingkungan kerja, disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat DPRD Kabupaten Madiun. Hasil penelitian adalah disiplin kerja dan motivasi kerja secara parsial maupun simultan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat DPRD Kabupaten Madiun.

Selain itu menurut Brigita Ria Tumilaar (2015), dalam penelitiannya dengan judul *the effect of discipline, leadership, and motivation on employee performance at BPJS Ketenagakerjaan Sulut*. Hasil penelitiannya adalah *analysis result demonstrates that discipline, leadership, and motivation simultaneously affect towards employee performance, discipline and leadership partially affects employee performance, while motivation partially doesn't affect employee performance.*

Berdasarkan teori-teori dan penelitian terdahulu, maka dapat digambarkan secara sistematis hubungan antara variabel melalui paradigma penelitian. Adapun Paradigma penelitian dari kerangka pemikiran akan disajikan pada gambar 2.3 dibawah ini :



**Gambar 2.3**  
**Paradigma Penelitian**

### 2.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran dan paradigma di atas, maka hipotesis penelitian adalah sebagai berikut :

#### 1. Hipotesis Simultan

Terdapat pengaruh disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

## 2. Hipotesis Parsial

- a) Terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.
- b) Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.