

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka ini, penulis akan mengemukakan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Pustaka yang akan dibahas yaitu mengenai Manajemen, Manajemen SDM, Kinerja, Disiplin dan Motivasi.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Pengertian manajemen secara sederhana adalah mengatur, dari kata to manage. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan fungsi-fungsi manajemen. Manajemen merupakan suatu proses atau kegiatan yang tersusun untuk mewujudkan tujuan yang di rencanakan.

Menurut Hasibuan (2012:1) mengemukakan pengertian manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Sedangkan Manajemen menurut Sapre dalam Usman (2013:6) adalah serangkaian kegiatan yang diarahkan langsung penggunaan sumber daya organisasi secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan organisasi. G.R. Terry dalam Heru (Heru Soviyan, 2013) berpendapat bahwa manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata.

Sumber daya manusia ini tercakup semua unsur yang dimilikinya, seperti energi, bakat, ketrampilan, kondisi fisik dan mental manusia yang dapat digolongkan untuk berproduksi. Dengan pengertian manajemen dan sumber daya manusia itu, maka manajemen sumber daya manusia secara sederhana dapat diberi pengertian sebagai bagian manajemen yang diterapkan dalam masalah pengelolaan sumber daya manusia.

2.1.1.1 Fungsi-Fungsi Manajemen

Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian. Tujuannya adalah agar perusahaan mendapatkan rentabilitas laba yang lebih besar dan presentase tingkat bunga bank. Karyawan bertujuan mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya. Masyarakat bertujuan memperoleh barang dan jasa yang baik dengan harga yang wajar yang selalu tersedia dipasar, sedang pemerintah selalu berharap mendapatkan pajak.

Menurut Harold Koont Cyril O'Doonel (dalam Melayu S.P Hasibuan 2012:3) bahwa fungsi manajemen adalah merencanakan (*planning*), mengorganisasikan (*organizing*), mendelegasikan (*staffing*), mengarahkan (*directing*), mengendalikan (*controlling*).

1. Merencanakan (*Planning*)

Menetapkan tujuan dan tindakan yang akan dilakukan.

2. Mengorganisasikan (*organizing*)

Mengkoordinasikan sumber daya manusia serta sumber daya lainnya yang di butuhkan.

3. Mendelegasikan (*staffing*)

Memberikan pengarahan kepada bawahan dan mengusahakan mereka untuk mengerjakan pekerjaannya.

4. Mengarahkan (*directing*)

Suatu rangkaian kegiatan untuk memberikan petunjuk atau instruksi dari seorang atasan kepada bawahan atau kepada orang yang diorganisasikan dalam kelompok formal untuk pencapaian tujuan bersama.

5. Mengendalikan (*controlling*)

Memastikan apakah tujuan tercapai atau tidak dan jika tercapai akan dilakukan tindakan perbaikan.

Menurut George R. Terry dan Leslie W Rue dalam buku Dasar-Dasar Manajemen (2013:9) Manajemen terdiri dari beberapa fungsi, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), kepegawaian (*staffing*), pemotivasi (*motivating*), pengendalian (*controlling*).

1. Perencanaan (*planning*)

Menentukan tujuan-tujuan yang hendak dicapai selama suatu yang akan datang dan apa yang harus diperbuat agar dapat mencapai tujuan-tujuan itu.

2. Pengorganisasian (*organizing*)

Mengelompokkan dan menentukan berbagai kegiatan penting dan memberikan kekuasaan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan itu.

3. Kepegawaian (*staffing*)

Menentukan keperluan-keperluan sumber daya manusia, pengerahan, penyaringan, latihan dan pengembangan tenaga kerja.

4. Pemotivasi (*motivating*)

Mengarahkan atau menyalurkan perilaku manusia kearah tujuan-tujuan.

5. Pengendalian (*controlling*)

Mengukur pelaksanaan dan tujuan-tujuan menentukan sebab-sebab penyimpangan-penyimpangan dan megambil tindakan-tindakan korektif dimana perlu.

Menurut Henry Fayol (Safroni, 2012:47), fungsi-fungsi manajemen meliputi Perencanaan dan Pengambilan Keputusan (*planning and decision making*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*leading*) serta pengendalian (*controlling*).

1. Perencanaan (*planning*)

Penentuan langkah awal yang memungkinkan organisasi mampu mencapai suatu tujuan dan juga menyangkut tentang upaya yang dilakukan untuk mengantisipasi kecenderungan di masa-masa yang akan datang dan penentuan sebuah strategi atau taktik yang tepat untuk mewujudkan target tujuan suatu organisasi.

2. Pengorganisasian (*organizing*)

Menciptakan struktur dengan bagian-bagian yang diintegrasikan sedemikian rupa, sehingga hubungannya satu sama lain terikat oleh hubungan terhadap keseluruhannya.

3. Pengarahan (*leading*)

Merupakan fungsi terpenting dan paling dominan dalam proses manajemen, yang baru di terapkan setelah rencana, organisasi, dan karyawan ada.

4. Pengendalian (*controlling*)

Pendelegasian wewenang dan pembagian pekerjaan kepada para karyawan oleh manajer.

2.1.1.2 Unsur-unsur Manajemen

Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, seorang manajer membutuhkan sarana manajemen yang disebut dengan unsur manajemen. Menurut pendapat yang dikemukakan oleh Manullang sebagaimana dikutip oleh mastini tentang unsur manajemen tersebut, terdiri dari atas *man, money, materials, machines, methods* dan *markets*, setiap unsur- unsur tersebut memiliki penjelasan dan peranan bagi suatu manajemen agar untuk mengetahui bahwa manajemen memiliki unsur-unsur perlu dimanfaatkan unsur-unsur manajemen tersebut. Untuk mengetahui hal tersebut dapat dijelaskan unsur-unsur manajemen seperti dibawah ini :

1. Sumber Daya Manusia (*man*)

Dalam manajemen, faktor manusia adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Tanpa ada manusia tidak ada proses kerja, sebab pada dasarnya manusia adalah makhluk kerja.

2. Uang (*money*)

Uang merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan. Uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai. Besar-kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu uang merupakan alat (*tools*) yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dari suatu organisasi.

3. Bahan (*materials*)

Materi terdiri dari bahan setengah jadi (*raw material*) dan bahan jadi. Dalam dunia usaha untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dalam bidangnya juga harus dapat menggunakan bahan/materi-materi sebagai salah satu sarana. Sebab materi dan manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa materi tidak akan tercapai hasil yang dikehendaki.

4. Mesin (*machines*)

Dalam kegiatan perusahaan, mesin sangat diperlukan. Penggunaan mesin akan membawa kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja.

5. Metode (*methods*)

Dalam pelaksanaan kerja diperlukan metode-metode kerja. Suatu tata cara kerja yang baik akan memperlancar jalannya pekerjaan. Sebuah metode dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran, fasilitas-fasilitas yang tersedia dan penggunaan waktu, serta uang dan kegiatan usaha. Perlu diingat meskipun metode baik, sedangkan orang yang melaksanakannya tidak mengerti atau tidak mempunyai pengalaman maka hasilnya tidak akan memuaskan. Dengan demikian, peranan utama dalam manajemen tetap manusianya sendiri.

6. Pasar (*market*)

Memasarkan produk sudah barang tentu sangat penting sebab bila barang yang diproduksi tidak laku, maka proses produksi barang akan berhenti. Artinya, proses kerja tidak akan berlangsung. Oleh sebab itu, penguasaan pasar dalam arti menyebarkan hasil produksi merupakan faktor menentukan dalam perusahaan. Agar pasar dapat dikuasai maka kualitas dan harga barang harus sesuai dengan selera konsumen dan daya beli (kemampuan) konsumen.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Pentingnya peranan sumber daya manusia dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan menuntut seorang pemimpin dalam perusahaan untuk dapat mencari, mendayagunakan, mengembangkan dan memelihara sumber

daya manusia dengan sebaik mungkin sehingga dapat membantu mencapai tujuan perusahaan.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan sumber daya yang penting bagi perusahaan. Mengingat pentingnya peranan sumber daya manusia dalam menentukan keberhasilan organisasi atau perusahaan menuntut seorang pemimpin dalam perusahaan untuk dapat mencari, mendayagunakan, mengembangkan dan memelihara sumber daya manusia dengan sebaik mungkin.

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut marwansyah (2012:3) sebagai pendayagunaan sumber daya manusia didalam organisasi yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja dan hubungan industrial. Pendapat lain dikemukakan oleh Mathis and Jackson (2012:5) manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan. Sedangkan yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2013:2) bahwa suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan definisi-definisi diatas, dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang menggabungkan perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan untuk mengatur tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu mencapai tujuan perusahaan.

2.1.2.2 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia untuk mengelola manusia seefektif mungkin, agar dapat memperoleh suatu kesatuan sumber daya manusia yang puas dan memuaskan. Dalam mengerjakan pekerjaan seharusnya organisasi perhatian fungsi-fungsi manajemen dan fungsi operasional yang dikemukakan oleh Hasibuan (2012:2) berikut ini :

1. Fungsi Manajemen Umum :

- a. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengembangan kompetensi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

b. Pengorganisasian (*organization*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi, wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan (*directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mampu bekerja sama secara efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

2. Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengadaan (*procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengembangan (*development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan ketrampilan teknis, teoritis, konseptial dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan pelatihan harus sesuai dengan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

c. Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*) uang atau barang karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah layak dan adil. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

d. Pengintegrasian (*integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan (*maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

f. Kedisiplinan (*discipline*)

Kedisiplinan adalah fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud

tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

g. Pemberhentian (*sparation*)

Pemberhentian adalah putusnya kerja seorang karyawan dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, atau sebab-sebab lainnya.

2.1.3 Motivasi

2.1.3.1 Pengertian Motivasi

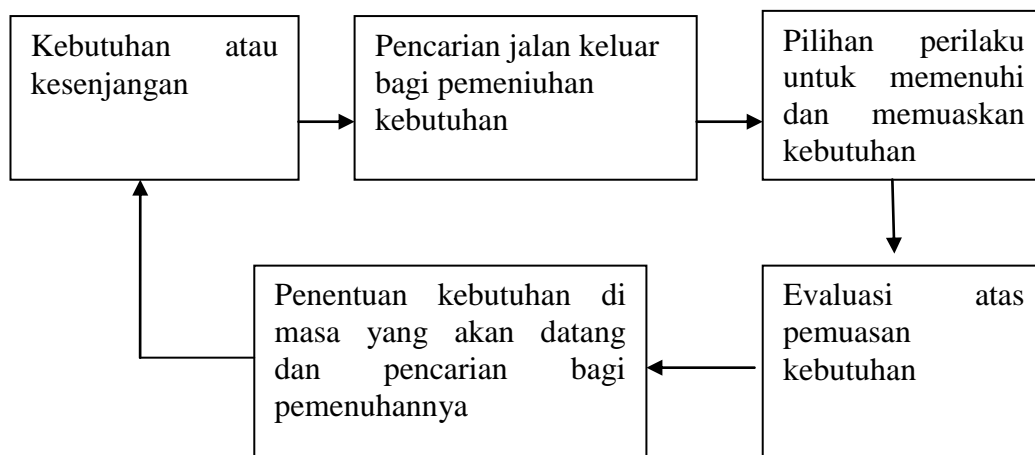
pengertian motivasi menurut Sutrisno (2013:109) mengemukakan motivasi adalah “faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang”. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2014:61) motivasi adalah “kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan”.

Selain itu George R Terry dalam Serdamayanti (2014:233) mengemukakan bahwa motivasi adalah “keinginan yang terdapat pada seorang individu yang merangsangnya melakukan tindakan”. Kemudian Edy Sutrisno (2016:110) menyebutkan bahwa motivasi adalah “sesuatu yang menimbulkan dorongan kerja seseorang untuk mencapai prestasi secara maksimal”. Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu

dorongan yang menggerakkan seseorang untuk ikut serta dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

2.1.3.2 Proses dan Tujuan Motivasi

Setiap manusia pada hakikatnya mempunyai sejumlah kebutuhan yang menuntut untuk dipenuhi. Secara umum, motivasi dikatakan sebagai kebutuhan yang mendorong perbuatan ke arah tujuan tertentu (Anoraga, 2013:34). Suatu kebutuhan, bagi pegawai akan menjadi kekuatan yang menarik mereka untuk bertindak demi mencapai tujuan yang diinginkan. Berikut adalah gambar proses motivasi sebagai pendorong perilaku individu.



Gambar 2.1. Proses Motivasi sebagai Pendorong Perilaku Individu (Sule dan Saefullah, 2013:236)

Proses bagaimana perilaku seseorang ditunjukkan oleh motivasinya dimulai ketika seseorang menyadari bahwa dirinya memiliki kebutuhan tertentu. Maka langkah selanjutnya adalah mengambil tindakan dengan mencari pemuasan akan kebutuhannya, misalnya dengan mencari alternatif pekerjaan atau dengan bekerja lebih keras lagi. Setelah bekerja, kemudian individu tersebut akan

mengevaluasi apakah yang diharapkannya sudah tercapai dengan tindakan yang sudah dilakukannya. Jika ia merasa sudah memenuhi kebutuhannya maka ia akan menentukan kebutuhan masa depannya. Dan jika tidak maka ia akan melakukan pencarian kembali alternatif tindakan guna memenuhi kebutuhannya tersebut.

Hal-hal yang perlu diperhatikan untuk memotivasi pegawai menurut Hasibuan (2012:150) antara lain adalah :

1. Tujuan

Sebelum memotivasi pegawai hal yang harus dilakukan terlebih dahulu adalah menentukan tujuan organisasi.

2. Kepentingan

Dengan mengetahui keinginan pegawai, maka pimpinan tidak hanya melihat dari sudut pandang atasan atau organisasi saja.

3. Komunikasi yang efektif

Pegawai harus tahu apa yang menjadi kewajibannya jika ia ingin mendapatkan apa ia inginkan.

4. Integritas tujuan

Tujuan organisasi dan tujuan pegawai harus dapat disatukan agar kedua belah pihak bisa saling memperoleh apa yang diinginkan.

5. Fasilitas

Fasilitas penting untuk menunjang kelancaran aktivitas organisasi.

6. *Team work*

Team work penting untuk menyatukan berbagai bagian yang ada dalam organisasi.

Motivasi sangat penting untuk mendorong pegawai agar berperilaku sesuai dengan yang diinginkan oleh organisasi (Suledan Saefullah, 2013:235). Karena itu organisasi harus memahami akan pentingnya motivasi dan tahu bagaimana cara memotivasi pekerjanya. Menurut Malayu S.P Hasibuan (2013:146), tujuan pemberian motivasi adalah :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kesetabilan 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.

2.1.3.3 Macam-Macam Motivasi

Menurut Sudirman (2012:87-89) motivasi dapat dibedakan menjadi dua, yaitu:

1. Motivasi intrinsik,

adalah motif-motif yang berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar karena dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu. Jadi motivasi ini aktif dengan sendirinya. Motivasi tersebut dapat berupa keinginan,

sikap, pengalaman dan pendidikan, atau berbagai harapan dan cita-cita yang ada pada individu tersebut.

2. Motivasi ekstrinsik,

adalah motif-motif yang aktif dan berfungsi karena rangsangan dari luar. Motivasi tersebut muncul karena pengaruh luar. Antara lain pengaruh pimpinan, kompetisi antar teman, tuntutan perkembangan organisasi dan tugas, dorongan atau bimbingan atasan, kondisi kerja fisik.

2.1.3.4 Teori Motivasi

Menurut Sutrisno (2013:121) terdapat beberapa teori yang mengemukakan tentang motivasi. Beberapa teori tersebut antara lain sebagai berikut:

1. Teori Kepuasan

Teori ini mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Beberapa teori kepuasan antara lain sebagai berikut:

a. Teori Motivasi Konvensional

Teori ini dipelopori oleh F. W. Taylor yang memfokuskan pada anggapan bahwa keinginan untuk pemenuhan kebutuhannya merupakan penyebab orang mau bekerja keras. Seseorang akan mau berbuat atau tidak berbuat didorong oleh ada atau tidak adanya imbalan yang akan diperoleh yang bersangkutan.

b. Teori Hierarki

Teori ini dipelopori oleh Maslow yang mengemukakan bahwa kebutuhan manusia dapat diklasifikasikan ke dalam lima hierarki kebutuhan sebagai berikut:

1. Kebutuhan fisiologis (*physiological*) merupakan kebutuhan berupa makan, minum, perumahan, dan pakaian.
2. Kebutuhan rasa aman (*safety*) merupakan kebutuhan akan rasa aman dan keselamatan.
3. Kebutuhan hubungan sosial (*affiliation*) merupakan kebutuhan untuk bersosialisasi dengan orang lain.
4. Kebutuhan pengakuan (*esteem*) merupakan kebutuhan akan penghargaan prestise diri.
5. Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*) merupakan kebutuhan puncak yang menyebabkan seseorang bertindak bukan atas dorongan orang lain, tetapi karena kesadaran dan keinginan diri sendiri.

c. Teori Motivasi Prestasi

Teori ini dipelopori oleh David McClelland, yaitu:

1. *Need for achievement* adalah kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang.
2. *Need for affiliation* adalah kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain.
3. *Need for power* adalah kebutuhan untuk menguasai dan memengaruhi terhadap orang lain.

d. Teori Model dan Faktor

Teori dua faktor yang mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang, yaitu:

1. Faktor pemeliharaan (*maintenance factor*) berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan karyawan sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman, dan kesehatan.
2. Faktor motivasi (*motivation factor*) merupakan pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri (*intrinsik*) antara lain kepuasan kerja, prestasi yang diraih, peluang untuk maju, pengakuan orang lain, kemungkinan pengembangan karier, dan tanggung jawab.

e. Teori ERG

Teori ini dipelopori oleh Clayton P. Alderfer dengan nama teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*). Terdapat tiga macam kebutuhan dalam teori ini, yaitu:

1. *Existence* (Keberadaan) merupakan kebutuhan untuk terpenuhi atau terpeliharanya keberadaan seseorang di tengah masyarakat atau perusahaan yang meliputi kebutuhan psikologi dan rasa aman.
2. *Relatedness* (Kekerabatan) merupakan keterkaitan antara seseorang dengan lingkungan sosial sekitarnya.
3. *Growth* (Pertumbuhan) merupakan kebutuhan yang berkaitan dengan pengembangan potensi diri seseorang, seperti pertumbuhan kreativitas dan pribadi.

f. Teori X dan Y

Teori X didasarkan pada pola pikir konvensional yang ortodoks, dan menyorot sosok negatif perilaku manusia, yaitu:

1. Malas dan tidak suka bekerja.

2. Kurang bisa bekerja keras, menghindar dari tanggung jawab.
3. Mementingkan diri sendiri, dan tidak mau peduli pada orang lain, karena itu bekerja lebih suka dituntun dan diawasi.
4. Kurang suka menerima perubahan, dan ingin tetap seperti yang dahulu.

Empat asumsi positif yang disebut sebagai teori Y, yaitu:

1. Rajin, aktif, dan mau mencapai prestasi bila kondisi konduktif.
 2. Dapat bekerja produktif, perlu diberi motivasi.
 3. Selalu ingin perubahan dan merasa jemu pada hal-hal yang monoton.
 4. Dapat berkembang bila diberi kesempatan yang lebih besar.
2. Teori Motivasi Proses

Teori-teori proses memusatkan perhatiannya pada bagaimana motivasi terjadi (Sutrisno, 2013:140), dan terdapat tiga teori motivasi proses yang dikenal, yaitu:

a. Teori Harapan (*Expectary Theory*)

Teori harapan mengandung tiga hal, yaitu:

- Teori ini menekankan imbalan.
- Para pimpinan harus memperhitungkan daya tarik imbalan yang memerlukan pemahaman dan pengetahuan.
- Teori ini menyangkut harapan karyawan mengenai prestasi kerja, imbalan dan hasil pemuasan tujuan individu.

b. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini menekankan bahwa ego manusia selalu mendambakan keadilan dalam pemberian hadiah maupun hukuman terhadap setiap perilaku yang relatif sama. Bagaimana perilaku bawahan dinilai oleh atasan akan mempengaruhi semangat kerja mereka. Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara objektif, bukan atas dasar suka atau tidak suka.

c. Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*)

Teori pengukuhan didasarkan atas hubungan sebab akibat perilaku dengan pemberian kompensasi. Promosi bergantung pada prestasi yang selalu dapat dipertahankan. Bonus kelompok bergantung pada tingkat produksi kelompok itu. Sifat ketergantungan tersebut bertautan dengan hubungan antara perilaku dan kejadian yang mengikuti perilaku itu.

2.1.3.5 Asas-asas Motivasi

Menurut Hasibuan (2013:146-147) asas motivasi adalah :

- a. Asas Mengikutsertakan, yaitu mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan pendapat, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan.
- b. Asas Komunikasi, yaitu menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara-cara mengerjakannya dan kendala-kendala yang dihadapi.
- c. Asas Pengakuan, yaitu memberikan penghargaan, pujian dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya.

- d. Asas Wewenang yang Didelegasikan, yaitu memberikan kewenangan, dan kepercayaan diri pada bawahan, bahwa dengan kemampuan dan kreativitasnya ia mampu mengerjakan tugas-tugas dengan baik.
- e. Asas Perhatian Timbal Baik, yaitu bawahan yang berhasil mencapai tujuan dengan baik, maka pimpinan harus bersedia memberikan alat dan jenis motivasi. Tegasnya kerja sama yang saling menguntungkan kedua belah pihak.

2.1.3.6 Metode dan Pendekatan Motivasi

Menurut Hasibuan (2013:100), terdapat 2 (dua) metode motivasi, yaitu :

1. Metode Langsung (*Direct Motivation*),

motivasi langsung merupakan motivasi yang diberikan secara langsung pada pegawai baik dalam bentuk materiil maupun nonmateriil untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pegawai.

2. Metode Tidak Langsung (*Indirect Motivation*),

motivasi tidak langsung merupakan motivasi yang diberikan pada pegawai dalam bentuk fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas, sehingga pegawai menjadi betah dan semangat dalam bekerja.

Untuk lebih dapat memahami motivasi maka diperlukan suatu pendekatan. Terdapat 3 (tiga) pendekatan motivasi. Ketiga pendekatan motivasi tersebut adalah :

1. Pendekatan Tradisional, yaitu pegawai dimotivasi dengan cara memberikan insentif baik dalam bentuk uang maupun barang.

2. Pendekatan Relasi Manusia, yaitu kinerja pegawai berusaha ditingkatkan dengan membantu dan memelihara motivasi pegawai melalui mengakui kebutuhan sosial mereka.
3. Pendekatan Sumber Daya Manusia, yaitu memotivasi pegawai dengan memberikan kepercayaan dan kesempatan untuk membuktikan kemampuannya melalui tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Sule dan Saefullah, 2013:237-238).

2.1.3.7 Dimensi dan Indikator Motivasi

Dalam study lainnya David Mc.Clelland dengan teori motivasi prestasi dalam Edy Sutrisno (2016:128) menjelaskan motivasi adalah kondisi yang mendorong seseorang untuk mencapai prestasi secara maksimal. Menurut teori prestasi ini ada tiga komponen dasar yang dapat digunakan untuk memotivasi orang bekerja, yaitu kebutuhan akan:

1. *Need for achievement*

Merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini, berhubungan erat dengan pekerjaan, dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu.

2. *Need for affiliation*

Merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain.

3. *Need for power*

Kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi terhadap orang lain. Kebutuhan ini, menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang memerdulikan perasaan orang lain.

2.1.4 Disiplin

Disiplin adalah salah satu operasional sumber daya manusia yang paling penting, karena semakin baik disiplin kerja maka akan semakin baik juga kinerja karyawan tersebut. Tanpa disiplin kerja yang baik sulit bagi perusahaan untuk mencapai hasil yang optimal.

2.1.4.1 Pengertian Disiplin

Disiplin merupakan suatu hal yang sangat penting bagi suatu organisasi atau perusahaan dalam mempertahankan atau melangsungkan kehidupannya. Tanpa disiplin yang baik, sulit bagi perusahaan mencapai hasil yang optimal. Kedisiplinan merupakan faktor utama yang diperlukan sebagai alat peringatan terhadap karyawan yang tidak mau berubah sifat dan prilakunya. Adapun beberapa pendapat yang dikemukakan mengenai pengertian disiplin kerja menurut Rivai (2011:825), bahwa suatu alat yang digunakan para manajemen untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Pendapat ini dikemukakan oleh Hasibuan (2012:193), menyatakan bahwa disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan

perusahaan dan norma-norma yang berlaku. Selanjutnya Singodimedjo dalam Sutrisno (2011 : 86), mendefinisikan bahwa disiplin kerja adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, dapat dikatakan bahwa disiplin kerja merupakan sikap atau tingkah laku yang menunjukkan kesetiaan dan ketaatan seseorang atau sekelompok orang terhadap peraturan yang telah ditetapkan oleh instansi atau organisasinya baik yang tertulis maupun tidak tertulis sehingga diharapkan pekerjaan yang dilakukan efektif dan efisien.

2.1.4.2 Jenis-Jenis Disiplin Kerja

Perusahaan organisasi haruslah memiliki standar dalam hal kedisiplinan kerja yang positif, mendidik serta mampu dilaksanakan baik oleh semua karyawan, baik itu manajer atau pimpinan, karena pimpinan harus memberi contoh yang baik terhadap bawahannya, sehingga karyawan dapat mendisiplinkan diri seperti yang dicontohkan oleh pimpinannya. Menurut Mangkunegara (2013 : 129), mengemukakan bahwa jenis-jenis disiplin kerja yaitu :

1. Disiplin *Preventif*

Merupakan upaya untuk menggerakkan pegawai untuk mengikuti dan mematuhi pedoman kerja dan aturan yang telah digariskan oleh perusahaan, Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri. Dengan cara Preventif, pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan.

2. Disiplin *Korektif*

Merupakan suatu upaya menggerakkan pegawai dalam suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan.

3. Disiplin *Progresif*

Merupakan kegiatan yang memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang.

Jenis-jenis disiplin kerja diatas menunjukkan disiplin kerja dibagi menjadi tiga bagian inti yaitu disiplin untuk mengikuti pedoman kerja untuk mengarahkan tetap mematuhi peraturan dan untuk memberikan hukuman pada setiap pelanggar.

2.1.4.3 Tujuan Disiplin Kerja

Kedisiplinan dapat diartikan bilamana karyawan dapat mematuhi, menghormati dan mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Bila kedisiplinan disebut berjalan dengan baik maka efisiensi dan efektifitas kerja karyawan dapat meningkat di perusahaan. Sutrisno (2011:126), mengemukakan bahwa tujuan disiplin kerja antara lain :

1. Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
2. Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para karyawan untuk melaksanakan pekerjaan.
3. Besarnya rasa tanggung jawab karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.

4. Berkembangnya rasa memiliki dan solidaritas yang tinggi dikalangan karyawan.
5. Meningkatnya efisiensi dan produktivitas kerja karyawan.

Dengan adanya tujuan disiplin kerja, maka disiplin kerja karyawan harus ditegakkan dalam suatu perusahaan. Tanpa adanya dukungan dari karyawan itu sendiri, maka sulit bagi perusahaan untuk mewujudkan tujuannya. Jadi, kedisiplinan adalah suatu faktor yang paling penting bagi perusahaan agar berhasil dalam mencapai tujuannya.

2.1.4.4 Prinsip Disiplin

Prinsip-prinsip untuk menciptakan disiplin menurut Slamet (2014:217) adalah suatu prinsip yang harus diciptakan agar tegaknya disiplin dalam suatu organisasi. Prinsip-prinsip yang perlu diciptakan adalah :

1. Pimpinan Mempunyai Perilaku Positif

Pimpinan harus mempertahankan perilaku yang positif agar menjadi panutan bawahannya.

2. Penelitian yang Cermat

Karena dampak ketidakdisiplinan cukup serius maka penangannya harus dianalisa dengan baik.

3. Kesegaran

Pelanggaran yang terjadi harus diatasi sesegera mungkin.

4. Lindungi Kerahasiaan

Penanganan ketidakdisiplinan harus tetap dijaga kerahasiaannya.

5. Fokus pada Masalah

Pimpinan harus bisa menekankan antara kesalahan yang diperbuat dengan pribadi dari yang membuat masalah.

6. Peraturan Dijalankan Secara Konsisten

Peraturan harus diterapkan tanpa pilih kasih.

7. Fleksibel

Tindakan pendisiplinan diterapkan berdasarkan berbagai pertimbangan.

8. Mengandung Nasihat

Tindakan pendisiplinan harus bisa menjadi acuan bagi pegawai.

9. Tindakan Konstruktif

Pimpinan harus dapat meyakinkan bawahannya bahwa ketidakdisiplinan bertentangan dengan peraturan organisasi dan organisasi tidak menginginkan hal tersebut.

10. Evaluasi (*Follow Up*)

Pimpinan harus mengawasi bawahannya apakah sudah berubah dan tindakan indisipliner yang dilakukannya tidak diulangi lagi.

2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Disiplin Kerja

Dimensi dan Indikator kerja yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi teori yang diutarakan oleh Maluyu S.P Hasibuan (2013: 195) mengemukakan bahwa:

1. Dimensi pengukuran waktu secara efektif. Yaitu sejauh mana pegawai menggunakan waktu kerjanya secara efektif.

Sementara itu untuk dimensi pengukuran waktu secara efektif diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu :

- a. Ketaatan
 - b. Ketepatan
2. Dimensi tanggung jawab dalam pekerjaan dan tugas. Yaitu hasil atau konsekuensi seorang pegawai atas tugas-tugas yang diserahkan kepadanya.

Untuk dimensi tanggung jawab dalam pekerjaan dan tugas diukur dengan menggunakan tiga indikator yaitu :

- a. Motivasi
 - b. Loyalitas
 - c. Pekerjaan
3. Dimensi Absensi. Yaitu penataan kehadiran pegawai yang sekaligus merupakan alat untuk melihat sejauh mana pegawai itu mematuhi peraturan yang berlaku dalam organisasi.

Untuk dimensi absensi diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu :

- a. Jam kerja
- b. Meninggalkan tempat kerja

2.1.5 Kinerja Pegawai

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Menurut Robbins (2012:22) “Kinerja adalah suatu yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan”. Menurut Luthans (2012:165) “Kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan”. Menurut Dessler (2012:41) “Kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan”. Menurut Mangkunegara (2012:22) “Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan”.

Dari berbagai pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah kontribusi kerja yang diberikan oleh pegawai pada organisasi terkait dengan tanggung jawab yang dibebankan padanya dibandingkan dengan standar yang sudah disepakati bersama.

2.1.5.2 Elemen Kinerja Pegawai

Elemen kinerja pegawai menurut Mathis dan Jackson (2013:378) adalah :

1. Kuantitas dari hasil
2. Kualitas dari hasil
3. Ketepatan waktu dari hasil
4. Kehadiran
5. Kemampuan bekerja sama.

2.1.5.3 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegara (2015:16-17), faktor-faktor penentu pencapaian prestasi kerja atau kinerja individu dalam organisasi adalah sebagai berikut:

1. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2014:114), faktor yang mempengaruhi kinerja individu adalah :

1. Kemampuan ; meliputi bakat, minat, dan faktor kepribadian
2. Usaha yang dicurahkan ; meliputi pelatihan dan pengembangan, pelatihan dan teknologi, standar kinerja, manajemen dan rekan kerja
3. Dukungan organisasi ; meliputi motivasi, etika kerja, kehadiran dan rancangan kerja.

2.1.5.4 Jenis Informasi Kinerja

Ada 3 (tiga) jenis informasi yang berbeda mengenai bagaimana pegawai atau bawahan melakukan pekerjaan yang diterima oleh atasan atau pimpinan suatu organisasi. Menurut Mathis dan Jackson (2014:379), terdapat 3 (tiga) jenis informasi yaitu:

1. Informasi berdasar sifat, mengidentifikasi sifat karakter subjektif dari pegawai.
2. Informasi berdasar perilaku, perilaku tertentu yang mendukung keberhasilan kerja menjadi fokus informasi ini.
3. Informasi berdasar hasil, memperhitungkan bagaimanakah pencapaian pegawai.

2.1.5.5 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik seorang pegawai melaksanakan pekerjaan mereka jika hasil pekerjaannya dibandingkan dengan standar, dan kemudian mengkonunikasikan hasil penilaiannya dengan pegawai (Slamet, 2013:236). Dalam menyelesaikan pekerjaan, pegawai yang satu dengan pegawai yang lain tentu mempunyai kemampuan dan kualitas kerja yang berbeda-beda. Untuk itulah diperlukan penilaian kinerja pegawai.

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil, untuk memperoleh bahan-bahan pertimbangan yang objektif dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil maka dibuatlah Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai (DP3) adalah suatu daftar yang memuat hasil

Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan seorang Pegawai Negeri Sipil dalam jangka waktu 1 (satu) tahun yang dibuat oleh Pejabat Penilai.

Unsur-unsur yang dinilai dalam melaksanakan penilaian pelaksanaan pekerjaan adalah :

1. Kesetiaan;
2. Prestasi kerja;
3. Tanggungjawab;
4. Ketaatan;
5. Kejujuran;
6. Kerjasama;
7. Prakarsa; dan
8. Kepemimpinan (PP No. 10 Tahun 1979)

Penilaian kinerja merupakan proses evaluasi seberapa baik pegawai mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan standar dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para pegawai (Mathis dan Jackson, 2014:382).

Menurut Slamet (2013:237), penilaian kinerja bermanfaat untuk :

1. Mengelola Operasi Organisasi
2. Membantu Pengambilan Keputusan
3. Mengidentifikasi Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan
4. Menyediakan Umpan Balik
5. Penyediaan Dasar Distribusi Penghargaan

2.1.5.6 Dimensi Dan Indikator Kinerja Karyawan

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada lima indikator, yaitu Robins (2012:260):

1. Kualitas yang terdiri dari indikator sebagai berikut:
 - a. Kerapihan
 - b. Kemampuan
 - c. Kebersihan
 - d. Fasilitas kantor
2. Kuantitas yang terdiri dari indikator sebagai berikut:
 - a. Kecepatan (Jumlah unit yang dihasilkan seperti unit, siklus aktivitas).
 - b. Target kerja dan kontribusi dalam menyelesaikan pekerjaan tambahan berupa penambahan jam kerja.
3. Tanggung jawab yang terdiri dari indikator sebagai berikut:
 - a. Kepuasan
 - b. Hasil
 - c. Sarana dan prasarana kerja
4. Kerjasama yang terdiri dari indikator:
 - a. Jalinan kerjasama
 - b. Kekompakan
5. Efektivitas
 - a. Diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan
 - b. Penggunaan sumber daya organisasi yang dimaksimalkan
 - c. Pengawasan

d. Lingkungan kerja

2.1.6 Hubungan Motivasi Dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai

Suatu organisasi, baik industri maupun bisnis motivasi merupakan salah satu faktor penentu dalam mencapai tujuan organisasi (Slamet, 2013:125). Motivasi menjadi sesuatu yang penting untuk dipahami oleh pimpinan karena motivasi merupakan faktor pendorong mengapa pegawai atau individu dalam organisasi bersikap dan berperilaku tertentu, termasuk juga terkait dengan kinerja yang ditunjukkan oleh pegawai tersebut (Sule dan Saefullah, 2013:235). Oleh karena itu, dalam suatu organisasi, seorang atasan harus dapat meyakinkan bawahannya bahwa melalui organisasi yang dipimpinnya tersebut, maka dapat tercapai tujuan baik tujuan pegawai tersebut maupun tujuan organisasi.

Pada dasarnya setiap orang bekerja untuk memenuhi kebutuhannya, dan pegawai tentu akan lebih senang bekerja jika memperoleh perhatian dari atasannya sehingga akan semakin giat bekerja. Selain itu dalam penelitiannya yang berjudul Hubungan Kemampuan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kependudukan, Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Karanganyar, Sarworini (2014:15) menyatakan bahwa,

Adanya motivasi yang tinggi dalam bekerja akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Pegawai yang menyenangi pekerjaannya akan berusaha menyelesaikannya sebaik mungkin. Terpenuhinya kebutuhan pegawai akan membuat pegawai merasa *enjoy* dengan pekerjaannya, karena mereka tidak akan dipusingkan lagi dengan masalah pribadinya. Terbinanya hubungan baik dengan

rekan kerja menjadi suatu *motivator* tersendiri dalam bekerja. Mereka akan merasa nyaman dan tidakcanggung untuk berkomunikasi satu sama lain.

Pegawai yang motivasinya tinggi dan menghasilkan kinerja yang tinggi pula ini berarti pegawai tersebut mengalami kepuasan. Pegawai yang puas akan berdampak pada hasil kerjanya dan pada akhirnya organisasi berkembang. Perkembangan organisasi inilah yang akan dinikmati oleh pegawai tersebut. Dan apabila pegawai tidak mendapat kepuasan dari pekerjaannya maka semangat kerja akan naik sehingga organisasi akan mengalami kemajuan. Karena itulah atasan harus tahu bagaimana memotivasi bawahannya. Chuang dkk (2008: 15 16) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa, *“the more the top management understands motivational incentives and what triggers chefs’ satisfaction, the more effective management will be in positively influencing their performance and commitment to the company. Since food quality and volume of productivity are essential to the success of the casino hotel foodservice operations, creation of a motivational culture in casino kitchens is an important key to the hotel casino’s culinary success”*.

“semakin banyak manajemen puncak memahami akan motivasi dan memucu kepuasan para koki, maka semakin efektif manajemen dalam mempengaruhi kinerja mereka dan komitmen terhadap perusahaan. Karena makanan yang berkualitas dan volume dari produktivitas adalah penting bagi kesuksesan dari operasi pelayanan makanan hotel kasino, menciptakan suatu budaya motivasi di dapur kasino adalah suatu kunci yang penting bagi kesuksesan kuliner hotel kasino.”

Memotivasi pegawai bukanlah hal yang mudah, karena atasan harus mengetahui berbagai macam kebutuhan dan keinginan yang diperlukan bawahannya dari hasil pekerjaannya (Hasibuan, 2014:93). Motivasi berperan sebagai pendorong kemauan dan keinginan seseorang, dan inilah motivasi dasar pegawai untuk menggabungkan dirinya dengan organisasi (Anoraga, 2015:38). Bergabungnya pegawai dengan organisasi tergantung dari pemahaman seorang pimpinan akan kebutuhan dan harapan pegawainya.

Hal lain yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kedisiplinan. Hasibuan (2012:193) menyebutkan bahwa kedisiplinan pegawai merupakan kesadaran dan kesediaan mematuhi peraturan yang berlaku di lingkungan organisasi tempat pegawai tersebut bekerja. Seperti yang disebutkan Simamora (2014:748) bahwa tujuan disiplin adalah mendorong individu untuk meningkatkan kinerja, sehingga jika ingin meningkatkan kinerja maka diperlukan kedisiplinan yang tinggi sehingga tanpa disiplin tujuan yang telah ditetapkan tidak dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Disiplin adalah sikap dan perilaku terkendali dari seseorang atau sekelompok orang yang dilandasi kesadaran dan kesukarelaan untuk mematuhi segala peraturan untuk tujuan tertentu. Sikap dan perilaku pegawai yang terkendali inilah yang mencerminkan kedisiplinan pegawai. Dalam penelitiannya yang berjudul *Attitudes and Performance: An Analysis of Russian Workers*, Lins dan Anastasia (2005) menyebutkan bahwa terdapat hubungan antara sikap dengan kinerja pegawai, *We then assess the extent to which there are significant differences between "internals" and "externals" in work-related attitudes that*

may affect performance. In particular, we focus on attitudes about outcomes associated with hard work,.... we find that individuals who exhibit an internal locus of control perform better,....

Lins dan Anastasia memperkirakan adanya perbedaan yang nyata dalam motivasi internal dan eksternal bekerja yang kemungkinan berpengaruh pada kinerja. Khususnya, Lins dan Anastasia memusatkan perhatian pada sikap hasil kerja (sikap dalam bekerja) terkait dengan kerja keras. Lins dan Anastasia menemukan bahwa setiap individu yang menunjukkan pengendalian akan dirinya sendiri, memiliki kinerja yang lebih baik.

Dari uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa dengan adanya motivasi dan disiplin maka kinerja pegawai dapat meningkat. Hasil penelitian Etykawaty (2004:18) menyimpulkan bahwa motivasi dan disiplin berpengaruh positif signifikan serta memberikan kontribusi dalam peningkatan kinerja pegawai. Sehingga bila suatu organisasi ingin tujuannya tercapai maka yang harus dilakukan adalah meningkatkan motivasi dan disiplin pegawainya.

2.1.7 Penelitian Terdahulu

Dalam Penelitian ini peneliti mengacu kepada penelitian terdahulu dijadikan sebagai bahan acuan untuk melihat seberapa besar pengaruh hubungan antara satu variabel penelitian dengan variabel penelitian yang lainnya. Dasar atau acuan yang berupa teori-teori atau temuan melalui hasil berbagai penelitian sebelumnya dijadikan sebagai data pendukung. Selain itu, penelitian terdahulu dapat dipakai sebagai sumber pembandingan dengan penelitian yang sedang peneliti lakukan dan juga agar mengetahui persamaan dan perbedaan dengan peneliti

terdahulu. Judul penelitian diambil sebagai pembanding adalah yang memiliki variabel bebas mengenai kepemimpinan dan lingkungan kerja dengan variabel terikat yaitu kinerja pegawai. Berikut ini tabel 2.1 mengenai beberapa penelitian terdahulu yang didapat dari jurnal.

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu terkait dengan Pengaruh Motivasi dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai

No	Judul Penelitian, Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
1	Impact of motivation on employee performance the case of some selected micro finance companies in ghana Masud Ibrahim (2015)	Variabel motivasi sebagai variabel idependen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen.	Penelitian di Dinas Pertanian Tanaman Pangan Provinsi Jawa Barat.	Dari hasil penelitian tersebut motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja
2	Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di badan kepegawaian daerah kabupaten minahasa selatan Fricilia runtuwene (2015)	Variabel motivasi sebagai variabel idependen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen.	Penelitian di Dinas Pertanian Tanaman Pangan Provinsi Jawa Barat.	Dari hasil penelitian motivasi kerja memiliki hubungan yang kurang signifikan dengan kinerja pegawai
3	Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di badan perpustakaan, arsip dan dokumentasi (BPAD) propinsi bengkulu Darti Daryanti, Rohanda, Sukaesih (2013)	Variabel motivasi sebagai variabel idependen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen.	Penelitian di Dinas Pertanian Tanaman Pangan Provinsi Jawa Barat.	Dari hasil penelitian tersebut motivasi kerja memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja
4	The Impact of Motivation on Employee Performance in the Manufacturing Industry in Ghana David Ackah (2014)	Variabel motivasi sebagai variabel idependen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen.	Penelitian di Dinas Pertanian Tanaman Pangan Provinsi Jawa Barat.	Dari hasil penelitian tersebut motivasi kerja memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja
5	Effects of discipline management on employee performance in an organization: the case of county education office human resource	Variabel motivasi sebagai variabel idependen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen.	Penelitian di Dinas Pertanian Tanaman Pangan Provinsi Jawa Barat.	Hasil penelitian disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja

	department, turkana county Apalia Ekakoron Anthony (2014)			
6	Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di biro pelayanan sosial dasar sekretariat daerah provinsi jawa barat Astadi Pangarso, Putri Intan Susanti (2013)	Variabel motivasi sebagai variabel idependen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen.	Penelitian di Dinas Pertanian Tanaman Pangan Provinsi Jawa Barat	Dari hasil penelitian tersebut disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
7	Influence of progressive discipline on employee performance in kenya: a case of mukurwe-ini wakulima dairy ltd Caroline Achieng Juma and Dr. Makori Moronge (2015)	Variabel motivasi sebagai variabel idependen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen.	Penelitian di Dinas Pertanian Tanaman Pangan Provinsi Jawa Barat	Dari hasil penelitian tersebut disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja
8	Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dinas pengelolaan pasar kota bajarmasin Mailiana (2016)	Variabel motivasi sebagai variabel idependen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen.	Penelitian di Dinas Pertanian Tanaman Pangan Provinsi Jawa Barat	Dari hasil penelitian disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

Sumber : Kutipan Data Jurnal

Berdasarkan tabel 2.1 diatas peneliti memahami bahwa perbandingan antara peneliti terdahulu dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdapat perbedaan pada beberapa aspek yaitu variabel yang digunakan pada penelitian terdahulu. Dan tempat atau obyek penelitian terdahulu dengan unit rencana penelitian berbeda. Dengan adanya hasil penelitian yang relevan dalam penelitian ini, maka peneliti ini mempunyai acuan untuk memperkuat hipotesis yang digunakan.

2.2 Kerangka Pemikiran

Setiap organisasi memiliki tujuan yang ingin dicapai. Organisasi harus mengelola hasil kerja atau kinerja pegawainya untuk mencapai tujuannya tersebut.

Mengelola hasil kerja pegawai bukanlah hal yang mudah karena pegawai sebagai penghasil dari hasil kerja tersebut bukanlah individu yang statis. Mengingat akan pentingnya pegawai dan hasil pekerjaan mereka bagi kelangsungan hidup organisasi maka seorang atasan atau pimpinan dari organisasi tersebut harus tahu bagaimana mengarahkan atau mendorong pegawainya untuk berperilaku sesuai dengan keinginan atasan.

Dorongan atau motivasi yang diberikan akan mengarahkan pegawai untuk berperilaku sesuai dengan yang diinginkan oleh atasan dan pada akhirnya akan meningkatkan hasil kerja atau kinerja pegawai. Melalui motivasi, pegawai memiliki arah akan sikap dan perilakunya menuju sikap dan perilaku yang dikehendaki oleh organisasi demi pencapaian tujuan bersama. Melahirkan motivasi untuk bekerja hanya bisa dicapai dengan kesadaran bersama, serta pentingnya peran atasan dalam menunjukkan arah yang benar demi perkembangan bersama. Jika atasan bersedia menunjukkan tujuan dari penilaian kinerja mereka, maka pegawai akan berusaha sesuai dengan kemampuan mereka untuk menghasilkan hasil kinerja sesuai dengan kriteria standar penilaian yang sudah ditentukan.

Pegawai yang memiliki kesadaran akan sikap dan perilakunya maka ia akan memiliki kedisiplinan. Kedisiplinan merupakan kesadaran dan kerelaan melaksanakan peraturan yang ada. Kesadaran dan kerelaan ini muncul karena pegawai memiliki hasrat yang kuat dalam melaksanakan norma dan etika sehingga mereka memiliki perilaku yang terkendali dan ketaatan yang tinggi. Pegawai yang disiplin akan memberikan semangat dan arahan pada pegawai

supaya bersikap dan berperilaku sesuai yang diinginkan organisasi sehingga tercipta prestasi kerja yang lebih baik.

Berdasarkan uraian dari kerangka pemikiran di atas, pengaruh Motivasi dan Disiplin terhadap Kinerja pegawai dapat dijelaskan sebagai berikut:

2.2.1 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

motivasi menjadi hal yang paling penting bagi pegawai, pegawai yang termotivasi akan merasa lebih bahagia, sehat dan ingin datang untuk bekerja. Kurangnya motivasi pegawai dapat berdampak serius bagi tingkat absensi dan keterlibatan pegawai. Semangat kerja pegawai yang rendah dapat merugikan pencapaian tujuan bisnis dan profitabilitas perusahaan. Survei Mazars yang dilakukan di Irlandia mengungkapkan hanya 58 dari karyawan termotivasi untuk melakukan yang terbaik dan 42 dari karyawan kehilangan motivasi atau sangat kehilangan motivasi (McCarthy, 2013). Oleh karena itu, perusahaan harus memperhatikan motivasi karyawan agar antara perusahaan dan karyawan dapat berjalan dengan lancar tanpa saling merugikan.

McClelland dalam Mangkunegara (2011:104) menyimpulkan bahwa “ada hubungan positif antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai, dimana jika seorang manajer atau pimpinan yang mempunyai motivasi kerja tinggi cenderung memiliki kinerja tinggi, dan sebaliknya mereka yang kinerjanya rendah dimungkinkan karena motivasi kerjanya rendah”.

Motivasi merupakan salah satu alat terbaik untuk meningkatkan kinerja karyawan, penelitian yang dilakukan oleh Sindi Larasati (2014) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Perusahaan

harus memotivasi karyawan agar memberikan kinerja yang terbaik. Penelitian lain juga menyatakan adanya pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada bagian pemasaran PT Adira Finance di Singaraja, dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, diharapkan perusahaan lebih memperhatikan motivasi karyawan (Aristarini, Kirya&Yulianthini, 2014).

2.2.2 Pengaruh Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai

Disiplin kerja merupakan sikap mental yang tercermin dalam perbuatan tingkah laku karyawan berupa kepatuhan atau ketaan terhadap peraturan instansi. Untuk mendapatkan disiplin kerja yang baik, pegawai harus taat terhadap aturan waktu, taat terhadap peraturan perusahaan, taat terhadap aturan perilaku dalam bekerja dan taat terhadap aturan lainnya di instansi.

Pentingnya peranan disiplin kerja dikemukakan oleh Musanef (2008:116) yang berpendapat bahwa: “Disiplin juga tidak kalah pentingnya dengan prinsip-prinsip lainnya artinya disiplin pegawai selalu mempengaruhi hasil prestasi kerja, oleh sebab itu dalam setiap organisasi perlu ditegaskan disiplin pegawai-pegawainya”. Melalui disiplin yang tinggi produktivitas kerja pegawai pada pokoknya dapat ditingkatkan, oleh sebab itu perlu ditanamkan kepada setiap pegawai disiplin yang sebaik-baiknya. Sedangkan menurut Singodimendjo dalam Edi Sutrisno (2011:96) menyatakan bahwa: “semakin baik disiplin kerja seorang pegawai/karyawan, maka semakin tinggi hasil kerja (kinerja) yang akan dicapai”.

Hasil penelitian oleh Hernowo Narmodi dan M. Farid Wajdi (2011), mengemukakan penelitian dengan judul pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada badan kepegawaian daerah kabupaten pasuruan.

Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.2.3 Pengaruh Motivasi dan Disiplin Terhadap Kinerja pegawai

Setiap karyawan dalam suatu perusahaan belum tentu bersedia memberikan kemampuan yang dimilikinya secara penuh, sehingga masih diperlukan adanya pendorong dari pihak perusahaan. Setiap perusahaan atau instansi mengharapkan karyawannya memberikan kinerjanya secara maksimal, agar memberikan dampak positif kepada perusahaan. Perusahaan perlu memberikan motivasi dan disiplin yang tinggi untuk karyawan, sehingga karyawan akan memberikan timbal balik berupa pengaruh positif pada kinerja karyawan itu sendiri. Hal tersebut juga akan memberikan dampak positif terhadap perusahaan.

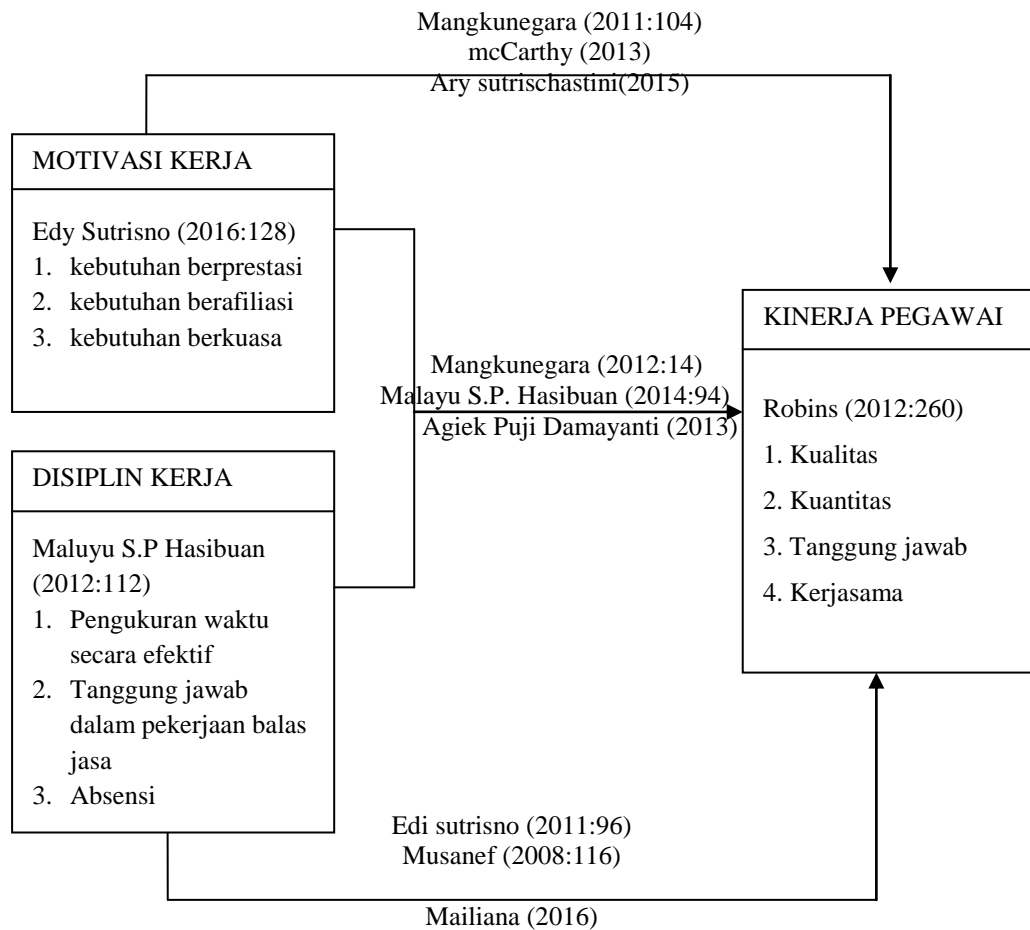
Simamora dalam Mangkunegara (2012:14) mengemukakan bahwa “faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan dan keahlian, latar belakang, demografi, persepsi, *personality*, pembelajaran, motivasi, sumber daya, kepemimpinan, disiplin, kompensasi, struktur, *job design*, motivasi dan disiplin dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan memberikan motivasi secara berkala dan disiplin yang baik maka karyawan akan meningkatkan kinerjanya secara optimal. Sehingga tujuan atau harapan perusahaan dapat tercapai. Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2014:94) menjelaskan bahwa “kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu”.

Diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Agiek Puji Damayanti (2013) menyatakan ada pengaruh yang signifikan motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Surakarta. Hal tersebut menjelaskan pemberian motivasi dari atasan sebaiknya dilakukan secara berkala. Disiplin yang diterapkan juga sebaiknya bisa meningkatkan kinerja karyawan supaya tujuan perusahaan tercapai.

Setiap perusahaan mengharapkan karyawannya memberikan kinerjanya yang maksimal, agar memberikan dampak positif kepada perusahaan. Perusahaan perlu memberikan motivasi dan disiplin yang tinggi untuk karyawan, sehingga karyawan akan memberikan timbal balik berupa pengaruh positif pada kinerja karyawan itu sendiri. Hal tersebut akan memberikan dampak positif juga terhadap perusahaan. Manfaat penilaian kinerja dalam sebuah perusahaan digunakan untuk mengetahui posisi dan peranannya dalam menciptakan tercapainya tujuan perusahaan. Dalam sebuah penilaian kinerja karyawan dilakukan secara objektif, tepat, dan didokumentasikan secara baik, sehingga kinerja yang diharapkan oleh perusahaan bertambah baik dan sesuai yang di butuhkan perusahaan.

2.2.4 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian merupakan kerangka berpikir yang menjelaskan bagaimana cara pandang peneliti terhadap fakta kehidupan nyata dan perlakuan peneliti terhadap ilmu atau teori. Paradigma penelitian juga menjelaskan bagaimana peneliti memahami suatu masalah. Berdasarkan penelitian-penelitian diatas maka secara sistematis hubungan antara variabel dapat digambarkan melalui paradigma penelitian seperti pada gambar berikut:



Gambar 2.2 Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Menurut Umar (2013:66) hipotesis merupakan jawaban sementara yang perlu di buktikan benar atau tidak. Berdasarkan landasan teori dan kerangka berfikir yang telah digambarkan diatas maka hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Secara Simultan

Motivasi dan disiplin berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2. Secara Parsial

a. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

b. Disiplin berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.