

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

Kajian penelitian ini akan membahas pustaka yang berhubungan dengan topik atau masalah penelitian. Pustaka yang akan dibahas yaitu disiplin kerja, kompetensi, motivasi dan kinerja pegawai. Maka dari itu penulis dalam meneliti menggunakan beberapa buku terbitan yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti dan juga penulis menggunakan hasil penelitian yang dianggap relevan.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Pengertian manajemen secara sederhana adalah mengatur, dari kata *to manage*. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen..

Menurut Henry Fayol (2013), mendefinisikan bahwa :

“To manage is to forecast and to plan, to organize, to command, to coordinate and to control”.

Lain halnya menurut Robbins and Coulter (2010:6) mengemukakan bahwa

“Management as the process of coordinating work activities so that they are completed efficiently and effectively with through other people”.

Hal yang sama diungkapkan oleh Malayu S.P. Hasibuan (2016:9), bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya

manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Kemudian, Mary Parker Follet yang dikutip oleh Handoko (2014:8) juga mengungkapkan bahwa manajemen merupakan seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Secara umum pengertian manajemen adalah ilmu dan seni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.1.2 Peranan Manajemen

Peran Manajemen di dalam suatu organisasi sangat diperlukan agar tujuan dari organisasi tersebut dapat dicapai secara efektif dan efisien. Efektif menurut Peter F. Drucker adalah mengerjakan pekerjaan yang benar (*doing the right things*). Sedangkan efisien menurutnya adalah mengerjakan pekerjaan dengan benar (*doing things tight*).

Manajemen diperlukan sebagai upaya agar kegiatan bisnis dapat berjalan secara efektif dan efisien. Agar manajemen yang dilakukan mengarah kepada kegiatan bisnis secara efektif dan efisien, maka manajemen perlu dijelaskan berdasarkan fungsi-fungsinya atau dikenal sebagai fungsi-fungsi manajemen (*managerial functions*). Fungsi-fungsi tersebut sebagaimana dikemukakan dalam definisi di atas mencakup fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, fungsi pengimplementasian, serta fungsi pengendalian dan pengawasan.

2.1.3 Fungsi – Fungsi Manajemen

Fungsi-fungsi manajemen manusia terdiri dari perencanaan, pengorganisasi,

pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan kompensasi, pengintegritasan, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian. Tujuannya ialah agar perusahaan mendapatkan rentabilitas laba yang lebih besar dari presentase tingkat bunga bank. Karyawan bertujuan mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya. Masyarakat bertujuan memperoleh barang atau jasa yang baik dengan harga yang wajar dan selalu tersedia di pasar, sedang pemerintah selalu mendapat pajak.

Menurut Henry Fayol dalam Safroni 2012:47 menyatakan bahwa fungsi manajemen adalah :

1. *Planning*

Perencanaan tujuan perusahaan dan bagaimana strategi untuk mencapai tujuan tersebut dengan sumber daya yang tersedia. Perencanaan terbagi menjadi perencanaan strategi dan perencanaan operasional.

2. *Organizing*

Pengorganisasian atau sinkronisasi sumber daya manusia, sumber daya alam, sumber daya fisik, dan sumber daya modal dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

3. *Commanding*

Fungsi commanding sama dengan mengarahkan (*actuating*). Commanding dilakukan dengan memberikan arahan kepada karyawan agar dapat menunaikan tugas mereka masing-masing. Selain itu, commanding dilakukan agar tugas dapat dilaksanakan dengan baik dan sesuai pada tujuan yang telah ditetapkan semula.

4. *Coordinating*

Coordinating adalah salah satu fungsi manajemen untuk melakukan berbagai kegiatan agar tidak terjadi kekacauan, percekocokan, kekosongan kegiatan, dengan jalan menghubungkan-hubungkan, menggabungkan dan menyelaraskan pekerjaan-pekerjaan bawahan sehingga terdapat kerjasama yang terarah dalam usaha mencapai tujuan bersama atau tujuan organisasi.

5. *Controlling*

Controlling atau pengendalian atau pengawasan adalah suatu kegiatan untuk memantau, membuktikan, dan memastikan seluruh kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan, diperintahkan dan dikondisikan sebelumnya dapat berjalan sesuai target atau tujuan tertentu.

2.1.4 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Dalam manajemen sumber daya manusia, pegawai adalah asset (kekayaan) utama instansi, sehingga harus dipelihara dengan baik. Faktor yang menjadi perhatian dalam sumber daya manusia adalah manusia itu sendiri.

2.1.4.1 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 tersebut dengan sebaik mungkin.

Menurut Garry Dessler (2011) manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan penilaian.

Sedangkan menurut Stephen P Robbins & Mary Coulter (2009), manajemen sumber daya manusia adalah mengenai penggunaan karyawan secara organisasional untuk mendapatkan atau memelihara keunggulan kompetitif terhadap para pesaing.

Pendapat lain mengenai pengertian sumber daya manusia menurut Mondy dan Noe (2005) mengemukakan sumber daya manusia adalah pemanfaatan sumber daya manusia perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2017:3-4) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu pendekatan dalam mengelola masalah manusia berdasarkan tiga prinsip dasar, yaitu:

1. Sumber daya manusia adalah harta/aset paling berharga dan penting yang dimiliki organisasi/perusahaan karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia.
2. Keberhasilan sangat mungkin dicapai, jika kebijakan prosedur dan peraturan yang berkaitan manusia dari perusahaan saling berhubungan dan menguntungkan semua pihak yang terlibat dalam perusahaan.
3. Budaya dan nilai organisasi perusahaan serta perilaku manajerial yang berasal dari budaya tersebut akan memberi pengaruh besar terhadap pencapaian hasil terbaik.

Berdasarkan definisi-definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu cara untuk mencapai tujuan dengan cara menggerakkan orang lain melalui perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian yang baik, juga disertai dengan berbagai cara dalam menjaga, memelihara, dan mengembangkan sumber daya manusia dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dengan arti lain, manajemen juga memiliki arti yaitu memimpin, mengusahakan, mengendalikan, dan mengelola.

2.1.4.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia dibutuhkan untuk mengembangkan efektivitas dari sumber daya manusia di dalam organisasi. Pada intinya manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk memperbaiki kualitas tenaga kerja dalam suatu organisasi untuk memberikan kontribusi lebih pada organisasi dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial. Menurut Sedarmayanti (2017:9), manajemen sumber daya manusia memiliki tujuan yang ingin dicapai seperti yang dijabarkan ke dalam 6 tujuan yang lebih operasional, yaitu:

1. Tujuan Masyarakat (*Social Objective*)

Memberi saran kepada manajemen tentang kebijakan SDM untuk memastikan organisasi/perusahaan memiliki SDM bermotivasi tinggi dan berkinerja tinggi, dilengkapi sarana untuk menghadapi perubahan.

2. Memelihara dan melaksanakan kebijakan dan prosedur SDM untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan.

3. Mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pegawai agar tidak ada gangguan dalam mencapai tujuan organisasi.
4. Menyediakan sarana komunikasi antara pegawai dan manajemen organisasi.
5. Membantu perkembangan arah dan strategi organisasi/perusahaan secara keseluruhan dengan memperhatikan aspek SDM
6. Menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu manajer lini dalam mencapai tujuan.

2.1.4.3 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

Agar manajemen sumber daya manusia lebih diperhatikan, terdapat peranan MSDM menurut Hasibuan (2016:14) yang mengatakan bahwa peranan manajemen sumber daya manusia adalah mengatur dan menetapkan kepegawian yang mencakup masalah:

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job requirement, dan job evaluation*
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man on the right place and on the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.

5. Memperkirakan kesadaran perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cerdas undang-undang perburuan dan kebijakan pemberian balas jasa perusahaan kita pada khususnya.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, pelatihan, dan penilaian prestasi kerja.

2.1.4.4 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Tugas manajemen sumber daya manusia untuk mengelola manusia seefektif mungkin, agar dapat memperoleh suatu kesatuan sumber daya manusia yang merasa puas dan memuaskan. Dalam mengerjakan pekerjaan seharusnya organisasi memperhatikan fungsi-fungsi manajemen dan fungsi operasional seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan (2016:21), berikut ini:

1 Fungsi Manajemen Umum:

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan 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 tercapainya 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 mau bekerja sama dan bekerja secara efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplina, perilaku, kerja sama, pelaksanaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

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 keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan pendidikan dan pelatihan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*) uang atau barang kepada 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 (Dicipline)*

Kedisiplinan adalah fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

g. *Pemberhentian (Reparation)*

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

2.1.5 Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin sangat penting untuk pertumbuhan instansi, digunakan terutama untuk memotivasi pegawai agar dapat mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun kelompok Disiplin bermanfaat mendidik pegawai untuk mematuhi dan menyetujui peraturan, prosedur, maupun kebijakan yang ada, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik. Menurut Siagian (2013:305) bahwa disiplin adalah sebagai berikut:

“Disiplin adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga para pegawai tersebut secara sukarela berusaha bekerja kooperatif dengan para pegawai yang lain serta meningkatkan prestasi kerja.”

Perilaku disiplin sangat dibutuhkan dalam kehidupan sehari-hari terutama yang berkaitannya dengan dunia kerja. Menurut Keith Devis dalam

Mangkunegara 2011:129), mengemukakan bahwa “*Dicipline is management action to enforce organization standars*”. Berdasarkan pendapat dari Keith Devis, disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi. Hal tersebut didukung oleh pernyataan selaras dengan I Komang Ardana (2012:134) menyatakan bahwa disiplin kerja adalah sebagai berikut:

“Disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai 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 untuk menerima sanksi-sanksinya.”

Menurut De Cenzo dan Robbins Disiplin kerja adalah Suatu kondisi dalam organisasi di mana karyawan berperilaku sesuai dengan peraturan dan standar perilaku yang dapat diterima organisasi (De Cenzo dan Robbins dalam Nurmansyah E.C, 2011:260). Lain halnya menurut Edy Sutrisno (2016:89) perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis.

Menurut Singodimedjo dalam Edy Sutrisno (2016:86), menyatakan bahwa Disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya.

Berdasarkan uraian definisi diatas, menunjukkan bahwa disiplin kerja merupakan praktek secara nyata dari para pegawai terhadap perangkat peraturan yang terdapat dalam suatu organisasi. Disiplin tidak hanya dalam bentuk ketaatan saja melainkan juga tanggung jawab yang diberikan oleh instansi, berdasarkan pada hal tersebut diharapkan efektifitas pegawai akan meningkat dan bersikap serta bertingkah laku disiplin.

2.1.5.1 Tujuan Disiplin Kerja

Menurut Bejo Siswanto dalam Sinambela (2016:340), maksud dan sasaran terpenuhinya sasaran dari disiplin kerja adalah terpenuhinya beberapa tujuan seperti:

- a. Tujuan umum disiplin kerja adalah demi kelangsungan perusahaan sesuai dengan motif perusahaan, yang bersangkutan, baik hari ini maupun hari esok.
- b. Tujuan khusus disiplin kerja
 - 1) 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 manajer.
 - 2) Dapat melaksanakan pekerjaan sebaik-baiknya serta mampu memberikan servis yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
 - 3) Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya.
 - 4) Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan.
 - 5) Tenaga kerja mampu memperoleh tingkat produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka panjang maupun jangka pendek.

2.1.5.2 Bentuk-Bentuk Disiplin Kerja

Dalam pelaksanaan disiplin kerja manajemen membagi bentuk-bentuk disiplin

kerja tersebut dalam dua macam, yang mana diutarakan oleh Keith Davis 1985 Mangkunegara(2013:129)sebagai berikut:

a. Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah dimana disiplin yang berupaya menggerakkan pegawainya untuk mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan berlaku yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri. Dengan cara preventif, pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan.

Disiplin preventif merupakan suatu system yang berhubungan dengan kebutuhan kerja untuk semua bagian system yang ada dalam organisasi. Jika sistem organisasi perusahaan baik, maka diharapkan akan lebih mudah menegakkan disiplin kerja.

b. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan. Disiplin yang diberikan kepada pegawai yang melanggar dengan sanksi yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi tersebut adalah untuk memperbaiki pegawai yang melanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

2.1.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Singodimedjo dalam Edy Sutrisno (2016:89-92) faktor yang

mempengaruhi disiplin pegawai adalah:

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikorbankan bagi perusahaan.

2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memperhatikan sampai sejauh mana pimpinan dalam menjalankan disiplin yang telah ditetapkan dan bagaimana pimpinan dalam bersikap.

3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin ditegakkan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi.

4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Bila ada seorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggaran disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua karyawan akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa.

5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan yang akan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Dengan adanya pengawasan, maka sedikit banyak para karyawan akan terbiasa melaksanakan disiplin kerja. Mungkin untuk sebagian karyawan yang sudah menyadari arti disiplin, pengawasan seperti ini tidak perlu, tetapi bagi karyawan lainnya, tegaknya disiplin masih perlu agak dipaksakan, agar mereka tidak berbuat semaunya dalam perusahaan. Dengan begitu tujuan perusahaan akan tercapai.

6. Ada tidaknya perhatian kepada karyawan

Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain. Seorang karyawan tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi mereka juga masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri. Keluhan dan kesulitan mereka ingin didengar, dan dicarikan jalan keluarnya dan sebagainya. Pimpinan yang berhasil memberi perhatian yang besar kepada para karyawan akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik.

7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin

Kebiasaan-kebiasaan positif dapat dilakukan dengan berbagai cara antara lain:

- a. Saling menghormati, bila bertemu di lingkungan pekerjaan.
- b. Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sehingga

para karyawan akan turut merasa bangga dengan pujian tersebut.

- c. Sering mengikut sertakan karyawan dalam pertemuan-pertemuan, apalagi pertemuan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan mereka.
- d. Memberi tahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan sekerja, dengan menginformasikan, ke mana dan untuk urusan apa, walaupun kepada bawahan sekalipun.

2.1.5.4 Mengatur dan Mengelola Disiplin Kerja

Manajer harus dapat memastikan bahwa pegawai tertib dalam tugas. Konteks disiplin, makna keadilan harus dirawat dengan konsisten. Pegawai yang menghadapi tantangan tindakan disiplin, pemberi kerja harus dapat membuktikan bahwa pegawai yang terlibat dalam kelakuan yang tidak patut dihukum. Menurut Veithzal Rivai (2011:833), adanya standar disiplin yang digunakan untuk menentukan bahwa pegawai telah diperlakukan secara wajar yaitu :

- a. Standar Disiplin

Beberapa standar disiplin berlaku bagi semua pelanggaran aturan, apakah besar atau kecil, semua tindakan disipliner perlu mengikuti prosedur minimum, aturan komunikasi dan ukuran capaian, tiap pegawai dan penyelia perlu memahami kebijakan perusahaan serta mengikuti prosedur secara penuh.

Pegawai yang melanggar aturan diberi kesempatan untuk memperbaiki perilaku mereka, para manajer perlu mengumpulkan sejumlah bukti untuk membenarkan disiplin. Bukti ini harus secara hati-hati didokumentasikan

sehingga tidak bisa untuk diperdebatkan, sehingga suatu model bagaimana tindakan disipliner harus diatur adalah:

- 1) Apabila seorang pegawai melakukan suatu kesalahan, maka pegawai harus konsekuen terhadap aturan pelanggaran.
- 2) Apabila tidak dilakukan secara konsekuen berarti pegawai tersebut melecehkan peraturan yang telah ditetapkan.
- 3) Kedua hal diatas akan berakibat pemutusan hubungan kerja dan pegawai harus menerima hukuman tersebut.

b. Penegakkan Standar Disiplin

Jika pencatat tidak adil/sah menurut undang-undang atau pengecualian ketenagakerjaan sesuka hati. Untuk itu pengendalian memerlukan bukti dari pemberi kerja untuk membuktikan sebelum pegawai ditindak.

2.1.5.5 Sanksi Pelanggaran Disiplin Kerja

Pelanggaran kerja adalah setiap ucapan, tulisan, perbuatan seorang pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur oleh pimpinan organisasi, sedangkan sanksi pelanggaran kerja adalah hukuman disiplin yang dijatuhkan pimpinan organisasi kepada pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur pimpinan organisasi. Menurut Veithzal Rivai (2011:450) ada beberapa tingkat dan jenis pelanggaran kerja yang umumnya berlaku dalam suatu organisasi yaitu sebagai berikut:

1. Sanksi pelanggaran ringan, dengan jenis: teguran lisan, teguran tertulis, dan pernyataan tidak puas secara tertulis.

2. Sanksi pelanggaran sedang, dengan jenis: penundaan kenaikan gaji, penurunan gaji, penundaan kenaikan pangkat.
3. Sanksi pelanggaran berat, dengan jenis: penurunan pangkat, pembebasan dari jabatan, pemberhentian, pemecatan.

Sanksi pelanggaran kerja akibat tindakan indisipliner menurut Agus Dharma dalam Sinambela (2016:354-355) dapat dilakukan dengan cara:

1. Pembicaraan informal

Pembicaraan informal dapat dilakukan terhadap karyawan yang melakukan pelanggaran kecil dan pelanggaran itu dilakukan pertama kali, misalnya :

- a. Terlambat masuk kerja
- b. Istirahat siang lebih lama dari yang ditentukan.
- c. karyawan yang bersangkutan juga tidak memiliki catatan pelanggaran peraturan sebelumnya.

2. Peringatan lisan

Peringatan lisan perlu dipandang sebagai dialog atau diskusi, bukan sebagai ceramah. Pegawai perlu didorong untuk mengemukakan alasan melakukan pelanggaran. Pemimpin perlu berusaha memperoleh semua fakta yang relevan dan memintanya mengajukan pandangan. Fakta telah diperoleh dan telah dinilai, maka perlu dilakukan pengambilan keputusan terhadap pegawai.

3. Peringatan tertulis

Peringatan tertulis diberikan untuk pegawai yang telah melanggar peraturan

berulang-ulang. Tindakan ini biasanya didahului dengan pembicaraan terhadap pegawai yang melakukan pelanggaran.

4. Pengrumahan sementara

Pengrumahan sementara adalah tindakan pendisiplinan yang dilakukan terhadap pegawai yang telah berulang kali melakukan pelanggaran. Pendisiplinan sebelumnya tidak berhasil mengubah perilakunya. Pengrumahan sementara dapat dilakukan tanpa melalui tahapan yang diuraikan sebelumnya jika pelanggaran yang dilakukan adalah pelanggaran yang cukup berat. Tindakan ini dapat dilakukan sebagai alternatif dari tindakan pemecatan jika pimpinan perusahaan memandang bahwa karir pegawai itu masih dapat diselamatkan.

5. Demosi

Demosi berarti penurunan pangkat atau upah yang diterima pegawai. Pendisiplinan ini berakibat timbulnya perasaan kecewa, malu, patah semangat, atau mungkin marah pada pegawai.

6. Pemecatan

Pemecatan merupakan langkah terakhir setelah langkah sebelumnya tidak berjalan dengan baik. Tindakan ini hanya dilakukan untuk jenis pelanggaran yang sangat serius atau pelanggaran yang terlalu sering dilakukan dan tidak dapat diperbaiki dengan langkah pendisiplinan sebelumnya. Keputusan pemecatan diambil oleh pimpinan pada tingkat yang lebih tinggi.

Pada dasarnya penerapan sanksi sebaiknya diatur dengan menampung masukan dari pegawai dengan maksud keikutsertaan mereka dalam penyusunan

sanksi yang akan diberikan sedikit banyaknya akan mempengaruhi serta mengurangi ketidakdisiplinan tersebut, selain itu pemberian sanksi disiplin harus berorientasi pada pemberian latihan atau sifatnya pembinaan bukan bertujuan untuk menghukum pegawai tidak melakukan kesalahan yang sama dimasa datang.

2.1.5.6 Dimensi dan Indikator Disiplin Kerja

Disiplin kerja dapat terlihat apabila pegawai datang ke kantor teratur dan tepat waktu, jika pegawai berpakaian rapi ditempat kerja dan pegawai menghasilkan jumlah serta kualitas pekerjaan yang memuaskan dengan mengikuti cara kerja yang ditentukan oleh instansi. Bejo Siswanto (2013:291) berpendapat bahwa dimensi dari disiplin kerja itu ada 5 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. Indikatornya yaitu absensi dan tepat waktu.

2. Tingkat Kewaspadaan

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

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. Indikatornya yaitu mentaati peraturan dan tanggung jawab.

4. Ketaatan Pada Peraturan Kerja

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

5. Etika Kerja

Etika kerja diperlukan oleh setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya agar tercipta suasana harmonis, saling menghargai antar sesama pegawai. Indikatornya yaitu suasana harmonis dan saling menghargai.

2.1.6 Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari bahasa latin, “*mavere*” yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerjasama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Motivasi berperan penting untuk organisasi karena motivasi merupakan hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia. Agar mempunyai keinginan untuk bekerja lebih giat dan antusias mencapai hasil yang memuaskan, motivasi semakin penting karena atasan membagikan pekerjaan kepada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan tertegrasi kepada tujuan yang diinginkan.

Dengan demikian motivasi dapat diartikan sebagai dorongan dalam diri

seseorang untuk berperilaku dengan cara tertentu untuk mencapai tujuannya. Berikut adalah beberapa pengertian motivasi menurut para ahli diantaranya yaitu, Fillmore H Standford dalam Mangkunegara (2015:93) mengemukakan bahwa :

“motivation as an energizing condition of the organism that serves to direct that organism toward the goal of a certain class”

Motivasi mengacu pada proses dimana usaha seseorang diberi energi, diarahkan dan berkelanjutan menuju tercapainya suatu tujuan. Hal ini diperkuat dengan pernyataan dari Anwar Prabu Mangkunegara (2015:61) yang menyatakan bahwa:

“Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi”.

Pendapat lain menurut Cascio dalam Malayu S.P Hasibuan (2014:95) berpendapat bahwa:

“Motivasi adalah suatu kekuatan yang dihasilkan dari keinginan seseorang untuk memuaskan kebutuhannya.”

Motivasi menunjukkan agar pimpinan mengetahui bagaimana memberikan informasi yang tepat kepada bawahannya agar mereka menyediakan waktunya guna melakukan usaha yang diperlukan untuk memperoleh saran-saran dan rekomendasi-rekomendasi yang dihadapi. Hal ini didukung dengan pendapat Hasibuan (2014:95) yang menyatakan bahwa:

“Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya uapayanya untuk mencapai kepuasan”.

Menurut Robbins yang juga dikutip Hasibuan (2014:96) menyatakan bahwa:

“Motivasi didefinisikan sebagai suatu kerelaan untuk berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu.”

Berdasarkan pengertian menurut beberapa para ahli di atas disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan suatu perangsang suatu keinginan dan daya penggerak kemauan yang menciptakan kegairahan seseorang untuk mencapai suatu tujuan yang dikehendaki. Motivasi kerja yang tinggi yang diberikan karyawan akan meningkatkan prestasi dan produktivitas kerja perusahaan, sehingga akan memudahkan pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

2.1.6.1 Prinsip-Prinsip Dalam Motivasi

Motivasi yang berhasil tergantung pada prinsip-prinsip yang diterapkan oleh seorang pimpinan terhadap bawahannya untuk mencapai tujuan dan sasaran yang akan dikehendakinya.

Maka untuk jelasnya berikut ini peneliti akan mengemukakan tentang prinsip-prinsip yang dapat menunjang dalam proses memotivasi antara pimpinan terhadap bawahannya yang dikutip dari pendapat Mangkunegara (2014:61) sebagai berikut:

1. Prinsip partisipasi

Motivasi untuk mencapai hasil-hasil akan bertambah, jika kepada para bawahan diberikan kesempatan untuk ikut serta berpartisipasi dalam

keputusan-keputusan yang mempengaruhi hasil itu. Jika para bawahan diberikan kesempatan untuk memberikan ide-ide, rekomendasi-rekomendasi, maka akan merasa ikut bertanggung jawab atas tercapainya tujuan tersebut. Dengan demikian kegairahan kerja dapat ditingkatkan.

2. Prinsip Komunikasi

Motivasi untuk mencapai hasil-hasil cenderung meningkat jika bawahan diberi tahu tentang soal-soal yang mempengaruhi hasil-hasil itu, pada dasarnya semakin banyak orang mengetahui suatu soal, semakin banyak pula minat dan perhatiannya terhadap hal tersebut.

3. Prinsip Mengetahui Bawahan

Motivasi untuk mencapai hasil-hasil cenderung meningkat, jika kepada bawahan diberikan pengakuan atas sumbangan terhadap hasil-hasil yang dicapai. Bawahan akan bekerja keras dan rajin bila mereka terus menerus mendapat pengakuan dan keputusan dari usaha-usahanya.

4. Prinsip Pendelegasian Wewenang

Motivasi untuk mencapai hasil-hasil akan bertambah kalau bawahan diberikan wewenang untuk mengambil keputusan-keputusan yang mempengaruhi hasil-hasil itu. Pimpinan yang cakap adalah seorang yang mendelegasikan sebanyak mungkin wewenang dan menghindari pengendalian yang diteliti atau terperinci.

5. Prinsip Memberi Perhatian

Para bawahan biasanya akan dapat dimotivasi untuk mencapai hasil-hasil yang kita inginkan, sejauh kita menaruh minat terhadap hasil-hasil

yang mereka inginkan. Prinsip ini menyatakan bahwa kita akan hanya memperoleh sedikit motivasi bila selalu ditekankan betapa pentingnya bagi orang-orang lain untuk mencapai tujuan-tujuan kita, tujuan-tujuan dari suatu bagian atau seluruh perusahaan.

2.1.6.2 Teori-Teori Motivasi

Motivasi terbentuk karena adanya interaksi antara kebutuhan dengan kondisi kerja, kebutuhan telah melahirkan teori-teori kepuasan. Teori kepuasan memusatkan perhatian dalam diri orang yang menguatkan dan mengarahkan perilaku. Teori motivasi merupakan hal penting karena teori motivasi dapat memudahkan manajemen perusahaan untuk dapat menggerakkan, mendorong dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada para karyawan. Berikut ini adalah teori-teori motivasi kerja menurut Donni Juni Priansan (2014:205-212) :

1. Teori Abraham H. Maslow

Abraham Maslow mengemukakan teori motivasi yang dinamakan *Maslow's Need Hierarchy Theory/A theory of Human Motivation* atau teori Motivasi Hierarki kebutuhan Maslow. Teori motivasi Abrahaman Maslow mengemukakan bahwa teori hierarki kebutuhan mengikuti teori jamak, yakni seseorang berperilaku dan bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi berbagai macam kebutuhan.

Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Kebutuhan merupakan fundamen yang mendasari perilaku karyawan.

Kita tidak akan bisa memotivasi karyawan jika kebutuhan karyawan belum bisa terpenuhi oleh perusahaan. Pemenuhan motivasi harus sesuai dengan kebutuhan yang diinginkan oleh karyawan. A.H Maslow melihat adanya kebutuhan yang harus dipenuhi oleh pegawai.

Abraham Maslow mengemukakan bahwa Hierarchy kebutuhan manusia adalah sebagai berikut:

a. *Psychological Needs* (Kebutuhan Fisiologis)

Kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar. Kebutuhan fisiologikal memiliki sejumlah karakteristik sebagai berikut:

1. Mereka relatif independen satu sama lainnya.
2. Dalam banyak kasus mereka dapat diidentifikasi dengan sebuah lokasi khusus di dalam tubuh (misalnya perasaan lapar luar biasa, dapat dikaitkan dengan perut).
3. Pada sebuah kultur berkecukupan, kebutuhan-kebutuhan demikian bukan merupakan motivator-motivator tipikal, melainkan motivator-motivator tidak biasa.
4. Akhirnya dapat dikatakan bahwa mereka harus dipenuhi secara berulang-ulang dalam periode waktu yang relatif singkat agar tetap terpenuhi.

b. *Safety and security needs* (kebutuhan keselamatan dan keamanan)

Kebutuhan akan perlindungan dari ancaman bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.

c. *Love/ Belonging* (kebutuhan untuk rasa memiliki)

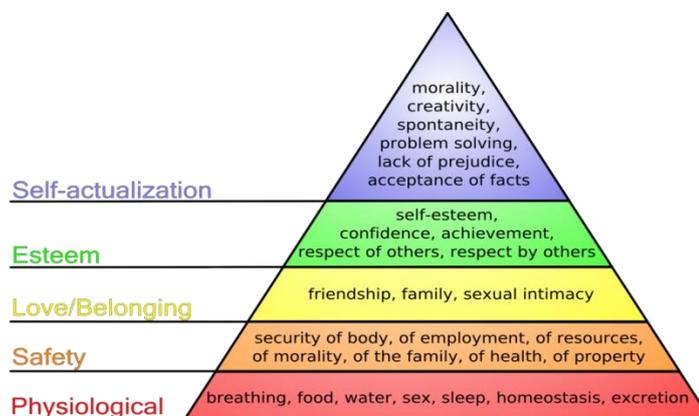
Kebutuhan berafiliasi, berinteraksi sosial, kebutuhan untuk mencintai serta dicintai. Serta diterima dalam kelompok pekerjaan dan masyarakat lingkungannya. Pada dasarnya manusia normal tidak mau hidup menyendiri seorang diri ditempat terpencil. Ia selalu membutuhkan hidup berkelompok.

d. *Esteem or status needs* (kebutuhan penghargaan diri)

Kebutuhan akan penghargaan diri seseorang untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.

e. *Self Actualization* (kebutuhan aktualisasi diri)

Kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, skill, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan. Kebutuhan untuk berpendapat dengan menagemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.



Gambar 2.1 Hierarki Maslow

Sumber: Donni Juni Priansa (2014:207), Perencanaan & Pengembangan SDM

2. Teori Frederick Herzberg

Teori ini dikembangkan oleh Frederic Herzberg yang mengemukakan bahwa teori dua faktor atau *Herzberg's Two factors Motivation Theory* atau sering juga disebut teori motivasi kesehatan (*factor Higienis*). Menurut Frederick Herzberg orang menginginkan dua macam faktor kebutuhan yaitu:

- a. Kebutuhan akan kesehatan atau kebutuhan pemeliharaan *maintenance factor* (kebutuhan pemeliharaan). Faktor pemeliharaan berhubungan dengan hakekat manusia yang ingin memperoleh ketentraman dan kesehatan badaniah.
- b. Faktor pemeliharaan menyangkur kebutuhan psikologis seseorang, kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi intrinsik, kepuasan pekerjaan (*job content*) yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan pekerjaan dengan baik.

3. Teori Motivasi Berprestasi McClelland

McClelland (Edy Sutrisno, 2016:128) dalam teorinya McClelland Achievement Motivation Theory. Mengemukakan bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi ini dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia.

Kemudian McClelland mengemukakan bahwa produktivitas seseorang sangat ditentukan oleh "virus mental" yang ada pada dirinya. Virus mental adalah kondisi jiwa yang mendorong seseorang yang mampu mencapai prestasinya secara maksimal. Virus mental yang dimaksud terdiri dari 3 dorongan kemampuan, yaitu:

a. *Need of Achivement* (kebutuhan untuk berprestasi)

Kebutuhan akan prestasi merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses. Kebutuhan ini pada hierarki Maslow terletak antara kebutuhan penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Ciri-ciri individu yang menunjukkan orientasi tinggi antara lain bersedia menerima resiko yang relatif tinggi, keinginan untuk mendapatkan umpan balik tentang hasil kerja mereka, keinginan mendapatkan tanggung jawab pemecahan masalah. Ciri-ciri kebutuhan untuk berprestasi :

1. Berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif.
2. Mencari *feedback* tentang perbuatannya.
3. Memilih resiko yang sedang didalam perbuatannya.
4. Mengambil tanggung jawab pribadi atas perbuatannya.

b. *Need of Affiliation* (kebutuhan untuk memperluas pergaulan)

Kebutuhan akan afiliasi adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Individu merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat, kooperatif dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain. Individu yang mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi. Orang-orang dengan *Need Affiliation* yang tinggi ialah orang yang berusaha mendapatkan persahabatan. Ciri-Ciri kebutuhan untuk berafiliasi (*Need Affiliation*):

1. Menyukai persahabatan.

2. Mencari persetujuan atau kesepakatan dari orang lain.
 3. Lebih suka bekerja sama daripada berkompetensi
 4. Selalu berusaha menghindari konflik
- c. *Need of Power* (kebutuhan untuk menguasai sesuatu).

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain. Kebutuhan ini pada teori Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri. McClelland menyatakan bahwa kebutuhan akan kekuasaan sangat berhubungan dengan kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan. Ciri-ciri kebutuhan akan menguasai/kekuasaan:

1. Menyukai pekerjaan dimana mereka menjadi pimpinan.
2. Sangat aktif dalam menentukan arah kegiatan dari sebuah organisasi dimanapun dia berada.
3. Senang dengan tugas yang dibebankan kepadanya.

Selanjutnya David McClelland mengemukakan enam karakteristik orang yang mempunyai motif berprestasi tinggi, yaitu:

1. Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil dan memikul resiko.
3. Memiliki tujuan yang realistis.
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan.

5. Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Dari beberapa teori motivasi di atas dapat disimpulkan tidak cukup memenuhi kebutuhan makan dan minum saja, akan tetapi orang juga mengharapkan pemuasan kebutuhan biologis dan psikologis orang tidak dapat bahagia. Semakin tinggi status seseorang dalam perusahaan, maka motivasi mereka semakin tinggi dan hanya pemenuhan jasmaniah saja. Semakin ada kesempatan untuk memperoleh kepuasan material dan non material dari hasil kerjanya. Semakin bergairah seseorang untuk bekerja dengan mengerahkan kemampuan yang dimilikinya.

2.1.6.3 Proses Motivasi

Proses motivasi dimulai dari kebutuhan organisasi lalu karyawan dimotivasi untuk memenuhi kebutuhan organisasi tersebut kemudian hasilnya dievaluasi apakah tujuan tersebut tercapai atau tidak, jika tercapai maka karyawan diberikan imbalan yang sesuai dengan pekerjaannya tersebut. Luthans (2011:270) motivasi mencakup tiga elemen yang berinteraksi dan saling tergantung sehingga proses motivasi adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan

Tercipta saat tidak adanya keseimbangan fisiologis atau psikologis. Misalnya, kebutuhan muncul saat sel dalam tubuh kehilangan makanan atau air atau ketika tidak ada orang lain yang bertindak sebagai teman atau sahabat.

2. Dorongan

Dorongan atau motif terbentuk untuk mengurangi kebutuhan. Dorongan fisiologis dan psikologis adalah tindakan yang berorientasi dan menghasilkan daya dorong dalam meraih insentif. Contoh kebutuhan akan makanan dan minuman, diterjemahkan sebagai dorongan lapar dan haus.

3. Intensif

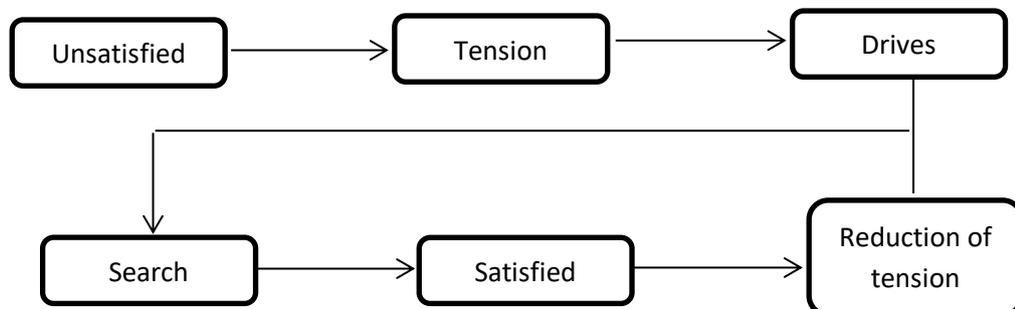
Semua yang akan mengurangi sebuah kebutuhan dan dorongan dengan demikian, memperoleh intensif akan cenderung memulihkan keseimbangan fisiologis atau psikologis dan akan mengurangi dorongan. Proses motivasi menurut Luthans (2011:270) dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2 Proses Motivasi Dasar

Sumber: Luthans (2011:270)

Sedangkan menurut Robbins (2010:206) menjelaskan tentang proses motivasi yang tuangkan dalam bentuk gambar berikut ini:



Gambar 2.3 Proses Motivasi

Sumber Robbins (2010:206)

Gambar tersebut memperlihatkan, bahwa motivasi dari adanya kebutuhan yang tidak terpuaskan, dimana ketidakpuasan tersebut dapat meningkat menjadi

ketegangan yang akan mendorong individu untuk melakukan sesuatu. Apabila upaya untuk memenuhi kebutuhan tersebut tidak selalu berhasil, kondisi ini dapat menumbulkan ketidakpuasan yang kemudian dimanifestasikan dalam berbagai bentuk perilaku seperti frustrasi.

2.1.6.4 Tujuan Motivasi

Secara umum dapat dikatakan bahwa tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu. Makin jelas tujuan yang diharapkan, makin jelas pula bagaimana tindakan motivasi itu dilakukan. Setiap orang harus benar-benar memahami apa yang menjadi pendorong dalam melakukan suatu kegiatan tertentu.

Menurut Veithzal Rivai (2013:848) sesuai dengan pengertian di atas, pada dasarnya motivasi mempunyai tujuan sebagai berikut:

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan.
- d. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- f. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas dan partisipasi karyawan.
- g. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
- h. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugasnya.
- i. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku dalam setiap pekerjaan.

2.1.6.5 Dimensi dan Indikator Motivasi

Dimensi dan indikator dari teori yang di kemukakan oleh Abraham Maslow dalam Donni Juni Priansa (2014:205) yang digunakan sebagai operasionalisasi variabel yaitu:

a. *Psychological Needs* (Kebutuhan Fisiologis)

Kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.

b. *Safety and security needs* (kebutuhan keselamatan dan keamanan)

Kebutuhan akan perlindungan dari ancaman bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.

c. *Love atau Belonging* (kebutuhan untuk rasa memiliki sosial)

Kebutuhan berafiliasi, berinteraksi sosial, kebutuhan untuk mencintai serta dicintai. Serta diterima dalam kelompok pekerjaan dan masyarakat lingkungannya. Pada dasarnya manusia normal tidak mau hidup menyendiri seorang diri ditempat terpencil. Ia selalu membutuhkan hidup berkelompok.

d. *Esteem or status needs* (kebutuhan penghargaan diri)

Kebutuhan akan penghargaan diri seseorang untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.

e. *Self Actualization* (kebutuhan aktualisasi diri)

Kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, skill, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan.

2.1.7 Kinerja

Kinerja merupakan hasil dari kerja karyawan yang dilakukan dengan batas waktu tertentu. Kinerja inilah yang akan memberikan suatu hasil bagi perusahaan. Kinerja pegawai merupakan aspek penting bagi suatu perusahaan, karena akan menjadi penentu maju atau mundurnya suatu perusahaan. Kinerja pegawai ini akan tercapai apabila didukung oleh atribut karyawan, upaya kerja (*work effort*) dengan dukungan organisasi. Kinerja dapat diukur melalui indikator-indikatornya seperti pengetahuan, prakarsa dan dedikasi kerja, keterampilan, hubungan antar manusia dan kejujuran.

2.1.7.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Berikut ini adalah beberapa pendapat para ahli mengenai kinerja:

Menurut Stephen Robbins dalam Mangkunegara (2011:67) mengungkapkan:

“Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Kinerja dapat dikatakan merupakan kombinasi dari kemampuan, usahadan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya yang diperoleh selama periode waktu tertentu. Hal tersebut didukung dengan pendapat dari Syamsir Torang (2012:118) yang menyatakan bahwa :

“Kinerja adalah kuantitas dan atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau berlaku dalam organisasi”.

Menurut Charity (2011) mengungkapkan: “Kinerja karyawan adalah keberhasilan menyelesaikan tugas oleh individu yang telah diatur oleh organisasi untuk standar yang telah ditetapkan.” Kinerja yang baik merupakan suatu langkah untuk menuju tercapainya tujuan organisasi. Oleh karena itu perlu ditetapkan ukuran sebagai standar kinerja yang baik. Hal ini didukung dengan pernyataan dari Sedarmayanti (2011:260) yang mengatakan:

“kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan dimana hasil kerja karyawan tersebut harus dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan”.

Menurut Prawirosentono (dalam Sinambela 2016;481), hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuaidengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapaitujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moraldan etika.

Menurut Rivai dan Bisri (dalam Sinambela, 2016;482) mengatakan bahwakinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentudibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standart, target atausasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakatibersama.

Wexley dan Yukl (dalam Sinambela 2016;484) kinerja merupakanimplementasi dari teori berkesinambungan, yang mengatakan bahwa seseorangakan menunjukkan prestasi yang optimal bila ia mendapatkan manfaat (*benefit*) danterdapat rangsangan (*inducement*) dalam pekerjaanya secara adil dan masuk akal(*reasonable*). Dari pendapat di atas dapat dijelaskan bahwa kinerja

adalah suatu hasil yang di capai oleh seorang pegawai sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan dalam kurun waktu tertentu..

2.1.7.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Tinggi rendahnya seorang pegawai ditentukan oleh faktor yang mempengaruhinya baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Mangkunegara (2015:67) menyatakan: “Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*). Sedangkan menurut Davis dalam Mangkunegara (2015:67) dirumuskan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah:

$$\textit{Human Performance} = \textit{Ability} + \textit{Motivation}$$

$$\textit{Motivation} = \textit{Attitude} + \textit{situation}$$

$$\textit{Ability} = \textit{Knowledge} + \textit{Skill}$$

1. Faktor Kemampuan

Faktor psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, karyawan yang memiliki *IQ* rata-rata (*IQ 110-120*) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man on the right place, the right man on the right job*).

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi

kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (sikap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai serta mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja. Oleh karena itu motivasi dari diri pegawai akan timbul apabila perusahaan memperhatikan pegawainya, maka pegawai akan memberikan kinerja yang tinggi. Menurut Winardi (2015) motivasi seseorang dapat dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu:

a. Faktor Internal

Yaitu faktor yang berasal dari diri individu, terdiri atas:

1. Presepsi individu mengenai diri sendiri, seseorang termotivasi atau tidak untuk melakukan sesuatu, banyak tergantung pada proses kognitif berupa persepsi. Persepsi seseorang tentang dirinya sendiri akan mendorong perilaku seseorang untuk bertindak.
2. Harga diri dan prestasi, faktor ini mendorong atau mengarahkan individu (memotivasi) untuk berusaha menjadi pribadi yang mandiri, kuat dan memperoleh kebebasan serta mendapatkan status tertentu dalam lingkungan masyarakat, serta dapat mendorong individu untuk berprestasi.
3. Harapan, adanya harapan-harapan akan masa depan. Harapan ini merupakan informasi objektif dari lingkungan yang mempengaruhi sikap dan perasaan subjektif seseorang. Harapan merupakan tujuan.

4. Kebutuhan manusia dimotivasi oleh kebutuhan yang menjadikan dirinya sendiri yang berfungsi secara penuh, sehingga mampu meraih potensinya secara total. Kebutuhan akan mendorong dan mengarahkan seseorang untuk mencari dan menghindari, mengarahkan dan memberi respon terhadap tekanan yang dialaminya.
5. Kepuasan kerja, lebih merupakan suatu dorongan afektif yang muncul dalam diri individu untuk mencapai *goal* atau tujuan yang diinginkan dari suatu perilaku.

b. Faktor Eksternal

Yaitu faktor yang berasal dari luar individu terdiri atas:

1. Jenis dan sifat pekerjaan, dorongan untuk bekerja pada jenis dan sifat pekerjaan tertentu sesuai dengan objek pekerjaan yang terdiri akan mengarahkan individu untuk menentukan sikap atau pilihan pekerjaan yang akan ditekuni. Kondisi ini juga dapat dipengaruhi oleh sejauh mana nilai imbalan yang dimiliki objek pekerjaan tersebut.
2. Kelompok di mana individu bergabung, kelompok kerja atau organisasi tempat di mana individu dalam mencapai suatu tujuan perilaku tertentu, peran kelompok atau organisasi ini dapat membantu individu akan nilai-nilai kebenaran, kejujuran, dan kebijakan, serta dapat memberikan arti bagi individu sehubungan dengan kiprahnya dalam kehidupan sosial.
3. Sistem lingkungan pada umumnya, setiap individu terdorong untuk berhubungan dengan rasa mempunyai dalam melakukan interaksi secara efektif dengan lingkungannya.

4. Sistem imbalan yang diterima, imbalan merupakan karakteristik atau kualitas dari objek pemuas yang dibutuhkan oleh seseorang yang dapat mempengaruhi motivasi atau dapat mengubah arah tingkah laku dari suatu objek ke objek lain yang mempunyai imbalan yang lebih besar. Sistem pemberian imbalan dapat mendorong individu untuk berperilaku dalam mencapai tujuan, perilaku dipandang sebagai tujuan, sehingga ketika tujuan tercapai maka akan timbul imbalan.

Dalam suatu perusahaan, motivasi mempunyai peranan penting, karena menyangkut unsur langsung manusia dalam perusahaan. Motivasi yang tepat akan mampu mengembangkan dan memajukan perusahaan. Unsur manusia dalam perusahaan terdiri dari dua kelompok yaitu orang yang memimpin (manajemen) dan orang yang dipimpin (pegawai atau pekerja).

Masalah motivasi dalam organisasi menjadi tanggung jawab manajemen untuk menciptakan, mengatur, dan melaksanakannya oleh karena itu sesuai dengan sifat motivasi bahwa motivasi adalah rangsangan bagi motif perbuatan individu, maka manajemen harus mampu menumbuhkan motif individu-individu sehingga mau berbuat sesuai dengan kehendak perusahaan.

1. Motivasi positif

Yaitu motivasi yang menimbulkan harapan yang sifatnya menguntungkan atau mengembirakan bagi pegawai atau pekerja, misalnya gaji, tunjangan, fasilitas, karier, jaminan hari tua, jaminan kesehatan, jaminan keselamatan dan semacamnya.

2. Motivasi negatif

Yaitu motivasi yang menimbulkan rasa takut, misalnya ancaman, tekanan, intimidasi, dan sejenisnya.

Seorang manajer haruslah menggunakan kedua motivasi tersebut. Penggunaan masing-masing jenis motivasi ini dalam suatu organisasi dengan segala bentuknya harus mempertimbangkan situasi dan orangnya, sebab pada hakikatnya setiap individu adalah berbeda satu dengan yang lainnya. Suatu dorongan mungkin efektif bagi individu, tetapi mungkin tidak efektif bagi individu lain. Sedangkan ditinjau dari segi perwujudannya motivasi dapat dibedakan menjadi dua bentuk yaitu:

1. Materil

Misalnya uang kertas, kertas berharga, barang atau benda apa saja yang dapat menjadi daya tarik. Barang-barang yang bersifat materil seperti dalam bidang pembinaan kepegawaian disebut intensif (perangsang). Diantara jenis-jenis perangsang tersebut uang menduduki tempat tertinggi, karena menjadi intensif populer dalam bentuk misalnya gaji, upah, premi, bonus, jasa produksi, tunjangan, dan sederetan nama lain yang wujudnya adalah uang.

2. Non-Materil

Seringkali motivasi non-materil mempunyai daya tarik lebih besar dari pada jenis motivasi materil atau fisik, bagi orang-orang tertentu. Motivasi demikian misalnya, motivasi atas landasan agama atau keyakinan, sehingga tanpa berfikir keduniaan (pujian, bala jasa, pemberian uang atau barang) orang berbuat sesuatu yang bermanfaat bagi orang lain dengan ikhlas semata-mata karena dorongan agama atau keyakinannya.

2.1.7.3 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai

Dimensi dan indikator kinerja pegawai menurut Stephen Robbin dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2015:75), 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 pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan instansi. Indikatornya yaitu kerapihan, kemampuan dan keberhasilan.

2. Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan instansi. Indikatornya yaitu kecepatan dan kepuasan.

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. Indikatornya yaitu hasil kerja, pengambilan keputusan, sarana dan prasarana.

4. Kerja sama

Kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik. Indikatornya yaitu kekompakan dan hubungan baik dengan rekan kerja dan atasan.

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. Indikatornya yaitu kemandirian.

2.1.8 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu akan sangat bermakna jika judul penelitian yang digunakan sebagai bahan pertimbangan yang sangat bersinggungan dengan penelitian yang hendak dilakukan. Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian. Penelitian-penelitian sebelumnya telah mengkaji masalah disiplin kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai, dan beberapa penelitian lain yang masih memiliki kaitan dengan variabel dalam penelitian ini. Tujuan dicantumkannya penelitian terdahulu yaitu untuk mengetahui bangunan keilmuan yang sudah dilakukan oleh orang lain, sehingga penelitian yang akan dilakukan benar-benar baru dan belum pernah diteliti oleh orang lain.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	I Nyoman Jaka Alit Wiratama dan Desak Ketut Sintaasih.	Pengaruh Kepemimpinan, Diklat dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja	Terdapat pengaruh secara simultan atau bersama-sama dari variabel	Variabel bebas: Disiplin Kerja Variabel	Variabel bebas: Kepemimpinan dan Diklat

	Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan Vol. 7 No. 2 Agustus 2013.	Karyawan PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung.	Kepemimpinan, Diklat dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung.	Terikat: Kinerja Karyawan	
2	Rivky Pomalingo, Silvy Mandey, dan Yantje Uhing. ejournal.unsrat.ac.id Vol. 15 No. 5 2015.	Pengaruh Disiplin Kerja, Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Utara.	Terdapat pengaruh secara positif dan signifikan dari variabel Disiplin Kerja, Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Utara.	Variabel bebas: Disiplin Kerja dan Motivasi Variabel Terikat: Kinerja Pegawai	Variabel bebas: Kompetensi
3	Jelita C.Inaray, Olivia S.Nelwan, dan Victor P.K. Lengkong. ejournal.unsrat.ac.id Vol. 16 No. 2 2016.	Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Amanah Finance di Manado.	Terdapat pengaruh secara simultan atau bersama-sama dari variabel Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan	Variabel bebas: Motivasi Variabel terikat: Kinerja Karyawan	Variabel bebas: Kepemimpinan

			pada PT. Amanah Finance di Manado.		
4	Johanes E. Ayer, Lyndon R.J. Pangemana n dan Yolanda P.I. Rori. Jurnal SosioEkonomi Unsrat Vol. 12 No. 3A November 2016.	Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Supiori.	Terdapat pengaruh secara parsial atau terpisah dari variabel Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Supiori.	Variabel bebas: Motivasi dan Disiplin Kerja Variabel terikat: Kinerja Pegawai	Tempat objek penelitian
5	Margaretha Tamara. Jurnal Agora Vol. 4 No. 1 2016.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pusat PDAM Kota Samarinda.	Terdapat pengaruh secara simultan atau bersama-sama dari variabel Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pusat PDAM Kota Surakarta.	Variabel bebas: Motivasi Variabel terikat: Kinerja Karyawan	Variabel bebas: Gaya Kepemimpinan
6	Novelisa P. Budiman, Ivonne S. Saerang, dan Greis M.	Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja	Terdapat pengaruh secara simultan dan parsial dari variabel	Variabel bebas: Motivasi dan Disiplin Kerja	Variabel bebas: Kompetensi

	Sendow. Jurnal EMBA Vol. 4 No. 4 September 2016.	Karyawan (Studi pada PT. Hasjrat Abadi Tende Manado)	Kompetensi, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Hasjrat Abadi Tende Manado.	Variabel Terikat: Kinerja Karyawan	
7	Shalahuddin. At-Tadbir : jurnal ilmiah manajemen Vol. 1 No. 1 2017.	Pengaruh Disiplin Kerjadan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Paser.	Terdapat pengaruh secara positif dan signifikan dari variabel Disiplin Kerjadan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Paser.	Variabel bebas: Disiplin Kerja Variabel terikat: Kinerja Pegawai	Variabel bebas: Lingkungan Kerja
8	Ignatius Jeffrey, Mahmud Soleman. <i>International Journal of Application or Innovation in Engineering & Management</i> (IJAIEM) Vol. 6 No. 8 August 2017.	<i>The Effect of Work Discipline, Achievement Motivation and Career Path Toward Employee Performance of The National Resilience Institute of The Republic of Indonesia</i>	Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia	Variabel bebas: Disiplin Kerja Variabel terikat: Kinerja Pegawai	Variabel bebas: Motivasi Berprestasi dan Jalur Karir

9	Ismail Nizam. <i>International Journal of Accounting & Business Management</i> Vol. 3 No. 2 November 2015	<i>The Impact of Motivation on Employee Performance in The Electronics Industry in China</i>	Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Industri Elektronik di China	Variabel bebas: Motivasi Variabel terikat: Kinerja Pegawai	Tidak menggunakan variabel Disiplin Kerja sebagai variabel bebas
10	Sonny Hersona, Iwan Sidharta. jurnaljam.uib.ac.id Vol. 15 No. 3 2017.	<i>Influence of Leadership Function, Motivation and Discipline on Employees' Performance (Case Study at the Department of Manpower and Transmigration Karawang Regency)</i>	Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Karawang	Variabel bebas: Disiplin Kerja dan Motivasi Variabel terikat: Kinerja Pegawai	Variabel bebas: Kepemimpinan
11	Rigita Ria Tumilaar. Jurnal EMBA Vol. 3 No. 2 Juni 2015.	<i>The Effect of Discipline, Leadership and Motivation on Employee Performance at BPJS Ketenagakerjaan Sulut</i>	Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel Disiplin, Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai BPJS Ketenagakerjaan Sulut	Variabel bebas: Disiplin dan Motivasi Variabel terikat: Kinerja Pegawai	Variabel bebas: Kepemimpinan
12	Sarwani. Jurnal Sinergi Vol. 6 No. 2 September	<i>The Effect of Work Discipline and Work Environment</i>	Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel	Variabel bebas: Disiplin Kerja	Variabel bebas: Lingkungan Kerja

	2016.	<i>on The Performance of Employees (Study Case at PT. Ardian Putra Mandiri Sidoarjo)</i>	Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai PT Ardian Mandiri Sidoarjo	Variabel terikat: Kinerja Pegawai	
13	Said Abdi Mohamud, Abdiaziz Ahmed Ibrahim, Jamal Mohamud Hussein. <i>International Journal of Development Research</i> Vol. 7 No. 11 November 2017.	<i>The Effect of Motivation on Employee Performance: Case Study in Hormuud Company in Mogadishu Somalia</i>	Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Perusahaan Hormuud Mogadishu Somalia	Variabel bebas: Motivasi Variabel terikat: Kinerja Pegawai	Tidak menggunakan Disiplin Kerja sebagai variabel bebas

(Sumber : Kutipan Data Jurnal)

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan narasi (uraian) atau pernyataan (proposisi) tentang kerangka konsep pemecahan masalah yang telah diidentifikasi atau dirumuskan atau dengan kata lain dasar pemikiran yang disintesis dengan observasi dan telaah pustakaan. Kerangka pemikiran dibuat berdasarkan suatu himpunan dari beberapa konsep serta hubungan dari beberapa konsep tersebut.

2.2.1 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan, dengan demikian bila

peraturan atau ketentuan yang ada dalam perusahaan itu diabaikan atau sering dilanggar maka pegawai mempunyai disiplin kerja yang buruk. Disiplin kerja salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Disiplin kerja merupakan suatu sikap taat dan patuh serta tunduk pada aturan yang dilandasi oleh kesadaran dari diri pribadi tanpa ada paksaan dari luar. Sikap semacam ini tidak hanya dituntut dari pegawai sebagai individu, tetapi juga dari kelompok orang yang tergabung dalam organisasi tersebut.

Menurut Hasibuan (2014:193) menyatakan bahwa:

“Kedisiplinan adalah fungsi operatif keenam dari manajemen sumber daya manusia. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif MSDM yang terpenting karena semakin baik disiplin pegawai, maka semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal”.

Hal yang paling dasar dalam kedisiplinan karyawan adalah manajemen waktu, dalam hal ini yaitu jam kerja. Apabila waktu tersebut sering dilanggar, dapat dikatakan bahwa para karyawan menjadi tidak disiplin sehingga mengakibatkan penurunan produktivitas dan kualitas kerja karyawan. Dengan disiplin kerja pegawai dapat lebih bertanggung jawab terhadap tugasnya sehingga kinerjanya akan lebih baik, pegawai yang memiliki disiplin akan memiliki kinerja yang lebih baik yang dapat membangun produktivitas pegawai tersebut disiplin kerja harus dibangun pada setiap pegawai mulai dari dini.

Pendapat lainnya diungkapkan oleh Sutrisno (2013:88) bahwa disiplin kerja sangat diperlukan untuk menunjang kelancaran segala aktifitas organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai secara maksimal. Disiplin kerja dapat dilihat

sebagai sesuatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun kepentingan pegawai. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Adapun bagi pegawai akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena dengan memiliki disiplin kerja yang tinggi maka seorang pegawai akan melaksanakan tugas atau pekerjaannya dengan tertib dan lancar sehingga hasil kerja (kinerja) akan meningkat serta akan berdampak pula pada tujuan perusahaan yang dapat dicapai secara optimal.

Didukung oleh hasil penelitian oleh Shalahuddin dalam Jurnal Ilmiah Manajemen Vol. 1 No. 1 2017 mengemukakan penelitian dengan judul Pengaruh Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Paser. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa disiplin kerja dan lingkungan kerja secara simultan atau bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Paser.

2.2.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi merupakan suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan yang terjadi dalam diri seseorang. Dalam melaksanakan suatu pekerjaan seorang pegawai harus memiliki motivasi sehingga dapat memberikan dorongan agar pegawai dapat bekerja dengan giat dan

dapat memuaskan kepuasan kerja. Di kehidupan kita sehari-hari motivasi diartikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan atau rangsangan kepada para karyawan sehingga mereka bersedia bekerja sama dengan rela dan tanpa paksa.

Stephen Robbins (2010) menyatakan bahwa untuk memaksimalkan motivasi, pegawai perlu mempresepsikan bahwa upaya yang dikeluarkan mengarah ke evaluasi kinerja yang diharapkan akan menghasilkan imbalan yang dihargai. Mengikuti model harapan dari motivasi, jika sasaran yang diharapkan tidak jelas, jika kriteria pengukuran sasaran samar-samar dan jika pegawai kekurangan keyakinan diri bahwa upaya tersebut akan mengarah ke penilaian yang memuaskan oleh organisasi bila sasaran kinerja tercapai, maka dapat diperkirakan individu-individu akan bekerja jauh dibawah potensinya.

Motivasi karyawan adalah keadaan di dalam pribadi seseorang karyawan yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan guna mencapai suatu tujuan. Motivasi sangat penting artinya bagi perusahaan, karena motivasi merupakan bagian dari kegiatan perusahaan dalam proses pembinaan, pengembangan dan pengarahan manusia dalam berkerja. Dengan adanya motivasi pada diri seseorang akan menunjukkan suatu perilaku yang diarahkan pada suatu tujuan untuk mencapai sasaran kepuasan.

Kinerja kerja seorang pegawai akan mudah mencapai tingkat yang diharapkan apabila didukung oleh motivasi yang tinggi. Motivasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik akan muncul apabila pekerjaan yang dikerjakannya mempunyai nilai atau berarti bagi pegawai yang bersangkutan.

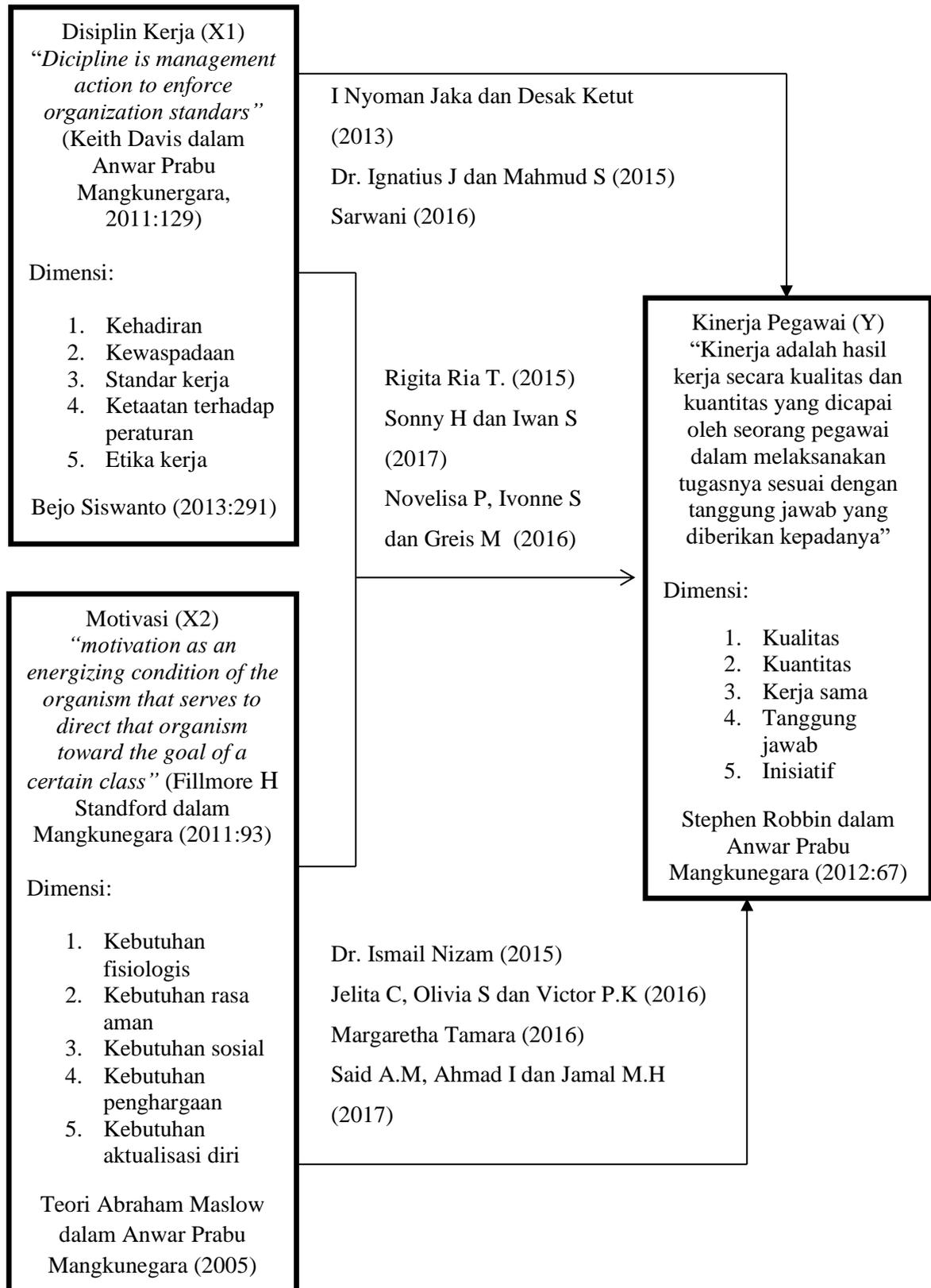
Mangkunegara (2011: 67) mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi.

Motivasi yang baik dapat juga menunjang keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Motivasi datang dari dalam diri manusia, karenanya pemimpin organisasi perlu menciptakan kondisi dimana pekerja dapat memotivasi diri mereka sendiri. Pemimpin perlu memerlukan alasan kepada pekerja untuk percaya pada diri mereka sendiri dan organisasi tempat mereka bekerja. Motivasi dapat dipastikan mempengaruhi kinerja, walaupun bukan satu-satunya faktor yang membentuk kinerja.

Diperkuat oleh hasil penelitian dari Margaretha Tamara dalam Jurnal *Agora* Vol. 4 No. 1 2016 dengan judul penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pusat PDAM Kota Samarinda. Hasil Penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan atau bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di Kantor Pusat PDAM Kota Samarinda.

Pendapat lainnya yang menunjukkan bahwa secara simultan disiplin kerja dan motivasi memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai terdapat dalam penelitian yang dilakukan oleh Rigita Ria T. (2015), Sonny H dan Iwan S (2017), Novelisa P, Ivonne S dan Greis M (2016).

Dengan demikian berdasarkan teori dan penelitian pendahuluan, maka dapat dirumuskan dan digambarkan secara sistematis paradigma sebagai berikut:



Gambar 2.1 Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis dapat diartikan sebagai pernyataan yang akan diteliti sebagai jawaban sementara dari suatu masalah. Berdasarkan kerangka pemikiran dan paradigma yang tertera pada gambar maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Secara Parsial:
 - a. Terdapat Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai di Divisi Pencatat Meter Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtawening Kota Bandung.
 - b. Terdapat Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Divisi Pencatat Meter Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtawening Kota Bandung.
2. Secara Simultan:

“Terdapat Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai di Divisi Pencatat Meter Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtawening Kota Bandung”.