

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka ini peneliti akan membahas pustaka yang berhubungan dengan topik atau masalah peneliti. Pustaka yang akan dibahas yaitu referensi mengenai disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Peneliti menggunakan beberapa buku terbitan yang berhubungan dengan variabel-variabel yang akan diteliti dan juga menggunakan hasil penelitian yang 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 James A. F. Stoner yang dikutip oleh Irham Fahmi (2017:59), mengemukakan bahwa Manajemen adalah

“Proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.”

Sedangkan menurut Mary Parker Follet yang dikutip oleh Handoko (2014:8), juga mengemukakan bahwa Manajemen adalah

“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.”

Selain itu menurut Malayu S.P Hasibuan (2014:2) menyatakan bahwa manajemen adalah

“Ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.”

Berdasarkan pengertian manajemen menurut beberapa ahli diatas maka dapat dikatakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.1.1 Fungsi-Fungsi Manajemen

Fungsi-fungsi manajemen manusia terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, 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 dikutip oleh 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.

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen dimana manajemen sumber daya manusia berarti suatu usaha untuk mengarahkan dan mengelola sumber daya manusia di dalam suatu organisasi agar mampu berfikir dan bertindak sebagaimana yang diharapkan organisasi. Adapun pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli adalah sebagai berikut:

Menurut Joel G. Seigel dan Jae K. Shim dikutip oleh Irham Fahmi (2017:1), menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah

“Manajemen sumber daya manusia (*Human Resources Management*) adalah rangkaian yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif.”

Sedangkan menurut Edy Sutrisno (2013:6), mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah

“Kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.”

Lain halnya menurut Sedarmayanti (2014:25) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah

“Seni untuk merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, mengawasi kegiatan sumber daya atau karyawan, dalam rangka mencapai tujuan organisasi.”

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.

2.1.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Memahami fungsi manajemen akan memudahkan pula untuk memahami fungsi manajemen sumber daya manusia yang selanjutnya akan memudahkan kita dalam mengidentifikasi tujuan manajemen sumber daya manusia, dalam keberadaannya manajemen SDM memiliki beberapa fungsi, mulai dari perencanaan sampai dengan pemutusan hubungan kerja. Berikut fungsi manajemen SDM menurut Veithzal Rivai (2014:13) terdapat sepuluh fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam rangka membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian (*Organization*)

Kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi.

3. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan mengarahkan semua pegawai agar mau bekerja sama dan bekerja efektif secara efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan instansi dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

5. Pengadaan (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan instansi.

6. Pengembangan (*Development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi (*Compensation*)

Pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada instansi.

8. Pengintegrasian (*Integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan instansi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Instansi akan memperoleh laba sedangkan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas pegawai agar mereka tetap mau berkerjasama sampai pension.

10. Pemberhentian (*Separation*)

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu instansi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan instansi, kontrak kerja berakhir, pensiunan dan sebab-sebab lainnya.

2.1.2.2 Sasaran Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Sasaran Manajemen Sumber Daya Manusia yang dikemukakan oleh Armstrong dikutip oleh Kaswan (2017:4) sebagai berikut:
 - a. Mendukung organisasi dalam mencapai tujuan dengan mengembangkan dan mengimplementasikan strategi sumber daya manusia yang dipadukan dengan strategi bisnis (strategi sumber daya manusia).
 - b. Memberikan kontribusi terhadap pengembangan budaya kinerja tinggi.
 - c. Memastikan bahwa organisasi memiliki pegawai yang betalenta, trampil dan *engaged* yang diperlukan organisasi.
 - d. Menciptakan hubungan kerja yang positif antara manajemen dan pegawai serta ikim saling percaya.
 - e. Mendorong penerapan pendekatan etis terhadap manajemen pegawai.
2. Sasaran Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia yang dikemukakan oleh Armstrong dikutip oleh Kaswan (2017:4) sebagai berikut:
 - a. Integrasi strategis: kemampuan organisasi memadukan isu-isu manajemen sumber daya manusia ke dalam rencana strategis, memastikan berbagai aspek manajemen sumber daya manusia selaras, dan memberi kesempatan kepada manajer lini memadukan perspektif manajemen sumber daya manusia ke dalam pembuatan keputusan.

- b. Komitmen tinggi: komitmen perilaku untuk mengejar sasaran yang disepakati, dan komitmen sikap yang tercermin dalam identifikasi kuat terhadap perusahaan atau organisasi.
- c. Kualitas tinggi: mengacu kepada semua aspek perilaku manajerial yang berkaitan langsung dengan kualitas barang dan jasa atau pelayanan yang disediakan, yang meliputi manajemen pegawai dan investasi dalam pegawai yang berkualitas tinggi.
- d. Fleksibilitas: fleksibilitas fungsional dan keberadaan struktur organisasi yang dapat beradaptasi dengan kapasitas untuk mengelola inovasi.

2.1.3 Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin sangat penting untuk pertumbuhan instansi, digunakan terutama untuk memotivasi pegawai agar dapat mendisiplinkan diri dalam melaksanakan kerjaan baik secara perorangan maupun kelompok. Disiplin bermanfaat mendidik pegawai untuk memenuhi dan menyenangkan peraturan, prosedur, maupun kebijakan yang ada, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik. Berikut ini pengertian disiplin kerja menurut para ahli.

Menurut George Straves dan Leonars Sayles dikutip oleh Muhammad Taufiek Rio Sanjaya (2015:53), mengemukakan bahwa disiplin kerja adalah

“Suatu sikap dan perilaku karyawan untuk mentaati dan menyesuaikan peraturan yang berlaku dalam organisasi dengan didasarkan atas kesadaran diri.”

Menurut Singodimedjo dikutip oleh Edy Sutrisno (2016:86), mengemukakan bahwa disiplin adalah

“Sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya.”

Hal tersebut didukung oleh pernyataan selaras dengan I Komang Ardana (2012:134) menyatakan bahwa disiplin kerja adalah

“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.”

Dari beberapa pendapat di atas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa bahwa disiplin kerja merupakan sikap yang rela dan bersedia untuk mengikuti peraturan dan norma yang telah ditetapkan, apabila pegawai melanggar peraturan dan norma maka pegawai akan mendapatkan sanksi.

2.1.3.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Singodimedjo dalam Edy Sutrisno (2013:89-92) 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 turutmerasa bangga dengan pujian tersebut.
- c. Sering mengikutsertakan 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 untukurusan apa, walaupun kepada bawahan sekalipun.

2.1.3.2 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 (2014:833), 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 atau sah menurut undang-undang atau pengecualian ketenagakerjaan sesuka hati. Untuk itu pengendalian memerlukan bukti dari pemberi kerja untuk membuktikan sebelum pegawai ditindak.

2.1.3.3 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 (2014:450) 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 yang dikemukakan oleh Agus Dharma (2016) 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.

2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Disiplin Kerja

Instrumen pengukur disiplin kerja yang mencakup dimensi ketaatan, kesadaran dan tanggung jawab. Sebagaimana Indikator disiplin kerja menurut George Straves dan Leonard Sayles yang dikutip oleh Muhammad Taufiek Rio Sanjaya (2015:53) sebagai berikut:

1. Kehadiran, dimana setiap karyawan wajib datang dan meninggalkan tempat, tugas tepat pada waktunya, memberitahukan apabila meninggalkan tugas dengan alasan yang bisa diterima, konsisten terhadap waktu kehadiran, konsisten terhadap ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas;
2. Penggunaan Jam Kerja, dimana karyawan harus bekerja secara sungguh-sungguh sesuai dengan aturan jam kerja yang telah ditentukan, jangan

sampai waktu kerja digunakan untuk melakukan pekerjaan lain yang tidak penting sehingga mengakibatkan pekerjaan menumpuk dan tidak selesai tepat waktu;

3. Tanggung Jawab, dimana karyawan harus mempunyai rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Apabila semua karyawan mempunyai tanggung jawab terhadap pekerjaannya, maka ia telah melakukan disiplin

2.1.4 Pengertian Motivasi Kerja

Agar dapat mencapai tujuan perusahaan yang maksimal seorang pemimpin harus dapat memberikan motivasi yang tepat bagi pegawainya. Hal ini tentu saja tidaklah mudah untuk dilakukan karena setiap pegawainya mempunyai tingkat kebutuhan yang berbeda-beda. Seorang pemimpin harus mampu memahami dan mengetahui bagaimana memenuhi kebutuhan pegawainya agar semangat dan kinerjanya dapat meningkat.

Berikut adalah beberapa pengertian motivasi menurut para ahli diantaranya yaitu

Fillmore H Standford dikutip oleh Mangkunegara (2015:93), mengemukakan bahwa motivasi adalah

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

Menurut Robbins dan Coulter dikutip oleh Kaswan (2017:154), mengemukakan bahwa motivasi adalah

“Motivasi didefinisikan sebagai proses di mana usaha seseorang dihasilkan, diarahkan, dan dipelihara untuk mencapai tujuan atau sasaran.”

Menurut Kinicki dan Fugate dikutip oleh Kaswan (2017:155), mengemukakan bahwa motivasi adalah

“Motivasi menggambarkan proses psikologis yang menyebabkan gairah, arah dan persistensi (kegigihan) terhadap tindakan pilihannya sendiri yang mengarah pada tujuan atau sasaran.”

Selanjutnya menurut David McClelland dikutip oleh Malayu S.P Hasibuan (2013:162), mengemukakan bahwa motivasi adalah

“Motivasi merupakan kondisi jiwa yang mendorong seseorang dalam mencapai prestasinya secara maksimal.”

Pendapat terakhir menurut Hill dan McShane dikutip oleh Kaswan (2017:155) mengemukakan bahwa motivasi adalah

“Motivasi menggambarkan kekuatan atau tenaga di dalam diri seseorang yang mempengaruhi arah, intensitas, dan persistensi perilaku pilihannya sendiri.”

Dari beberapa pengertian yang telah dikemukakan para pakar di atas, dapat dikemukakan mengenai motivasi yaitu proses atau kekuatan yang ada dalam diri seseorang yang digerakkan oleh kebutuhan fisiologis atau psikologis. Proses atau kekuatan itu dihasilkan untuk mencapai tujuan atau insentif dalam arti pada siklus akhir motivasi, tujuan atau insentif merupakan sesuatu yang akan menghilangkan kebutuhan atau mengurangi dorongan.

2.1.4.1 Pentingnya Motivasi Kerja

Menurut Sunyoto Danang (2012:198) tujuan motivasi antara lain :

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan

3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan
5. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
6. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan.

Berdasarkan pendapat diatas, penulis dapat menyimpulkan bahwa motivasi bertujuan untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya dengan peningkatan prestasi kerja dari para karyawan.

2.1.4.2 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 Stephen Robbin dikutip oleh Anwar Prabu Mangunegara (2015:209) :

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.

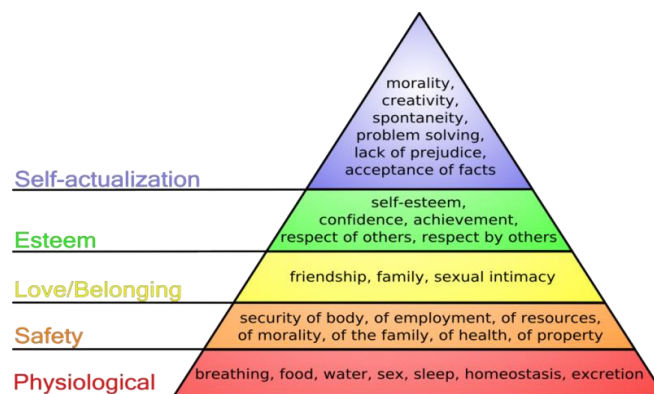
Abraham Maslow mengemukakan bahwa Hierarchy kebutuhan manusia adalah sebagai berikut:

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: Teori Hierarki Maslow

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 (Veithzal Rivai, 2011) dalam teorinya Mc.Clelland Achivement 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 Achievement* (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.

2.1.4.3 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

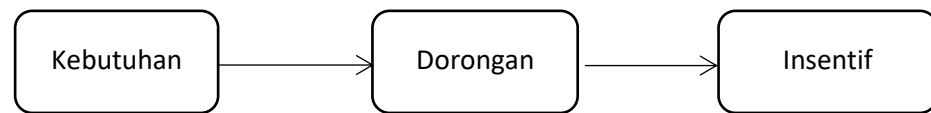
Tercipta saat tidak adanya keseimbangan fisiologis atau psikologis. Misalnya, kebutuhan muncul saat sel dalam tubuh kehilangan makanan atau air atau ketika tidak ada orang lain yang bertindak sebagai teman atau sahabat.

2. Dorongan

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

3. Intensif

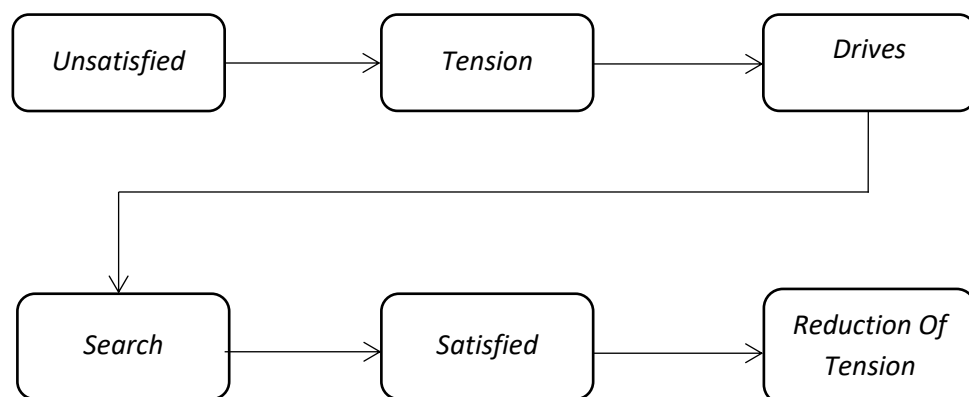
Semua yang akan mengurangi sebuah kebutuhan dan dorongan dengan demikian, memperoleh intensif akan cenderung memulihkan keseimbangan fisiologis atau psikologis dan akan mengurangi dorongan. roses motivasi menurut Luthans (2011:270) dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2 Proses Motivasi Dasar
Sumber: Luthans (2011:270)

Sedangkan menurut Stephen Robbins dikutip oleh Awar (2015:206)

menjelaskan tentang proses motivasi yang tuangkan dalam bentuk gambar berikut ini:



Gambar 2.3 Proses Motivasi
Sumber : Robbins (2015:206)

Gambar 2.3 proses motivasi tersebut memperlihatkan, bahwa motivasi dari adanya kebutuhan yang tidak terpenuhi, 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 menimbulkan ketidakpuasan yang kemudian dimanifestasikan dalam berbagai bentuk perilaku seperti frustrasi.

2.1.4.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi kerja dapat dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik seseorang. Di bawah ini akan dijelaskan mengenai faktor-faktor tersebut:

1. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang dipengaruhi oleh faktor intrinsik atau faktor dari dalam diri seseorang. Faktor yang dimaksud dapat berupa keinginan untuk maju, sikap positif, dan juga kebutuhan hidup.
2. Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang dipengaruhi oleh faktor dari luar diri seseorang. Faktor ekstrinsik antara lain lingkungan sekitar, keluarga, dan bisa juga berasal dari pendapat orang lain.

Menurut Pasualang, Harbani (2011:152) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu:

1. Faktor eksteren
 - a. Kepemimpinan
 - b. Lingkungan kerja yang menyenangkan
 - c. Komposisi yang memadai
 - d. Adanya penghargaan akan prestasi
 - e. Status dan tanggung jawab

2. Faktor interen
 - a. Kematangan pribadi
 - b. Tingkat pendidikan
 - c. Keinginan dan harapan pribadi
 - d. Kebutuhan terpenuhi
 - e. Kelemahan dan keborosan
 - f. Kepuasan kerja

Berdasarkan pendapat diatas bahwa yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu faktor eksteren dan interen. Faktor eksteren yang mempengaruhi motivasi kerja kondisi lingkungan kerja, kepemimpinan, status dan jabatan. Faktor interen kebutuhan terpenuhi, tingkat pendidikan dan kepuasan kerja.

2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja

Indikator dibagi menjadi tiga dimensi dimana kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi, maupun kebutuhan akan kekuasaan. Tiga dimensi kebutuhan ini diperkuat oleh David McClelland dikutip oleh Malayu S.P Hasibuan (2013:162), dimensi dan indikator motivasinya adalah:

1. Dimensi kebutuhan akan prestasi, dimensi ini diukur oleh dua indikator, yaitu:
 - a. Mengembangkan kreativitas.
 - b. Antusias untuk berprestasi tinggi.
2. Dimensi kebutuhan afiliasi, dimensi ini diukur oleh empat indikator, yaitu:
 - a. Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain dilingkungan ia tinggal dan bekerja (*sense of belonging*).

- b. Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*).
 - c. Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*).
 - d. Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*).
3. Dimensi kebutuhan akan kekuasaan, dimensi ini diukur oleh dua indikator, yaitu:
- a. Memiliki kedudukan yang terbaik.
 - b. Mengerahkan kemampuan demi mencapai kekuasaan.

2.1.5 Pengertian Kinerja Pegawai

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.

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan menghadapi krisis yang serius. Kesan-kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda-tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

Pengertian kinerja menurut beberapa ahli :

Menurut Stephen Robbins dikutip oleh Mangkunegara (2015:75) mengemukakan bahwa kinerja pegawai adalah

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

Selanjutnya menurut Amstrong dan Baron dikutip oleh Irham Fahmi (2017:176) mengemukakan bahwa kinerja adalah

“Kinerja adalah hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi ekonomi.”

Terakhir menurut Indra Bastian dikutip oleh Irham Fahmi (2017:176) menyatakan bahwa kinerja adalah

“Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema-skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi.”

Dari beberapa 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.

2.1.5.1 Tujuan dan Sasaran Kinerja Pegawai

Evaluasi kinerja bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja instansi melalui peningkatan Kinerja SDM, dalam penilaian kinerja tidak hanya semata-mata menilai hasil fisik tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan

yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan tugasnya semua layak untuk dinilai, tujuan penilaian kinerja pegawai menurut Veithzal Rivai (2014:552), pada dasarnya meliputi:

1. Meningkatkan etos kerja.
2. Meningkatkan motivasi kerja.
3. Untuk mengetahui tingkat kinerja pegawai selama ini.
4. Untuk mendorong pertanggungjawaban dari pegawai.
5. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa dan insentif uang.
6. Untuk pembeda antar pegawai yang satu dengan yang lainnya.
7. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi instansi, kenaikan jabatan, pelatihan.
8. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong pegawai untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja,
9. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
10. Untuk mendorong oertanggung jawaban dari pegawai.
11. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari pegawai untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karir selanjutnya.
12. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.
13. Memperkuat hubungan antara pegawai dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.

14. Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pekerjaan.

2.1.5.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menurut Mangkunegara (2015:70), adalah sebagai berikut:

1. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmani). Dengan adanya integrasi 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. Dengan kata lain, tanpa adanya konsentrasi yang baik dari individu dalam bekerja, maka pimpinan mengharapkan mereka dapat bekerja produktif dalam mencapai tujuan organisasi. Konsentrasi individu dalam bekerja sangat dipengaruhi kemampuan potensi, yaitu kecerdasan pikiran atau *Intelegensi Quotient* (IQ) dan kecerdasan *Emotional Quotient* (EQ).

2. Faktor Lingkungan

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,

peluang karir dan fasilitas kerja yang relative memadai. Sekalipun jika faktor lingkungan organisasi kurang menunjang maka bagi individu yang memiliki tingkat kecerdasan emosi baik, sebenarnya tetap dapat berprestasi dalam bekerja. Hal ini bagi individu tersebut, lingkungan organisasi itu dapat dirubah dan bahkan dpat diciptakan oleh dirinya serta pemacu motivasi.

2.1.5.3 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.

2.16 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. 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 | Peneliti dan Judul Penelitian | Hasil Penelitian | Persamaan | Perbedaan |
|----|--|--|-----------------|--------------------------------|
| 1. | Agung setiawan Pengaruh disiplin kerja dan motivasi | Terdapat pengaruh secara positif dan signifikan dari | Variabel bebas: | Lokasi Penelitian yang berbeda |

| | | | | |
|----|--|--|---|---|
| | terhadap kinerja karyawan pada RSUD Kanjuruhan Malang. Jurnal Ilmu Manajemen, Vol. 1 No. 4. Juli 20013 | variabel disiplin kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada RSUD Malang. | Disiplin Kerja dan Motivasi Variabel terikat: Kinerja Karyawan | |
| 2. | Iga Mawarni Marpaung dan Djamhur Hamid. Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Rumah Sakit Reksa Waluya Mojokerto) Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 15 No. 2 Oktober 2014 | Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Reksa Waluya Mojokerto. | Variabel terikat kinerja karyawan | Variabel bebas motivasi kerja, disiplin kerja, |
| 3. | Nur Avni Pengaruh Disiplin Kerjadan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Siloam Purwakarta Vol. 1 No. 1.2017 | Terdapat pengaruh secara positif dan signifikan dari variabel Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai | Variabel bebas: Disiplin Kerja Variabel terikat: Kinerja Pegawai | Variabel bebas: Lingkungan Kerja |
| 4. | Mischul Munir Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Tugurejo Semarang (2013) | Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari motivasi kerja terhadap kinerja karyawan | Variabel bebas motivasi kerja Variabel terikat kinerja karyawan | Variabel bebas Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan |
| 5. | Ahmad Ahid Mudayana Pengaruh Motivasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja | Terdapat pengaruh secara positif dan signifikan dari motivasi terhadap kinerja karyawan | Variabel bebas: Motivasi dan Variabel terikat: | Variabel bebas Beban Kerja |

| | | | | |
|----|--|--|---|--|
| | Karyawan Di Rumah Sakit Nur Hidayah Bantul Kes Mas Vol. 4.No. 2, Juni 2011 : 76-143 | | Kinerja Pegawai | |
| 6. | Ernita Sibarani Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Perawat Pada Rumah Sakit Swasta Lancang Kuning Pekanbaru JOM FISIP Vol. 5 No. 1 – April 2018 | Terdapat pengaruh secara positif dan signifikan dari motivasi terhadap kinerja perawat | Variabel bebas Disiplin kerja Variabel terikat Kinerja | Variabel bebas Motivasi X1 |
| 7. | Orah R Burack <i>The influence of work discipline, training and organizational culture of performance employess mannheim hospital in Jerman.</i> (2013) | Terdapat pengaruh secara positif dan signifikan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan | Variabel bebas Disiplin kerja Variabel terikat Kinerja | Variabel Bebas Motiavsi Kerja |
| 8. | Sa'ad Ibrahim <i>The influence of work discipline, leadership, organization culture and personal value to performance of employees on Masyitoh Islam Hospital</i> (2016) | Terdapat pengaruh secara positif dan signifikan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan | Variabel bebas Disiplin kerja Variabel terikat Kinerja | Variabel Bebas Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Nilai Pribadi |
| 9. | Ida Aryani <i>The Influence Of Organizational Culture, Work Motivation And Working Climate On The Performance Of Nurses In The Prvate Hospitals In Jakarta, Indonesia.</i> (2015) | Terdapat pengaruh secara positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja | Variabel bebas Motivsi Variabel terikat Kinerja | Variabel bebas Budaya Oranisasi Dan Iklim Kerja |

| | | | | |
|------------|--|---|---|---|
| 10. | Dhesty Kasim <i>The Influence Of Work Dicipline, Leadership, Training And Motivation To Performence Of Employees Administrative Staff At Hospital Papua (2015)</i> | Terdapat pengaruh secara positif dan signifikan disiplin kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan | Variabel bebas Disiplin kerja dan Motivasi Variabel terikat Kinerja | Variabel Bebas Kepemimpinan dan Pelatihan |
|------------|--|---|---|---|

Sumber: Data diolah peneliti 2018

Berdasarkan tabel 2.1 diatas peneliti memahami bahwa perbandingan antara peneliti terdahulu dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdapat pada beberapa aspek yaitu variabel yang digunakan pada penelitian terdahulu namun ada variabel yang tidak akan diteliti dalam penelitian ini diantaranya, kepuasan kerja, kepemimpinan, iklim kerja, beban kerja, budaya organisasi, pelatihan, nilai pribadi dan lingkungan kerja. Dan tempat atau obyek penelitian terdahulu dengan unit rencana penilitian berbeda. Dengan adanya hasil penelitian yang relevan dalam penelitian ini, maka peneliti ini mempunyai acuan untuk memperkuat hipotesis yang digunakan.

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 dalam bekerja merupakan faktor yang harus dimiliki oleh pegawai yang menginginkan tercapainya peningkatan kinerja. Disiplin kerja dapat berupa ketepatan waktu dalam kerja, ketaatan terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya, serta pemanfaatan sarana secara baik, dengan disiplin kerja yang tinggi dari pegawai, maka akan dapat merasakan hasil kerja yang selama ini ditekuni, dan akan mampu meningkatkan kinerja pegawai.

Pernyataan tentang pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai mengacu pada penelitian terdahulu yang dikemukakan oleh Nur Avni (2017), mengatakan adanya hubungan parsial antara disiplin terhadap kinerja pegawai di Rumah Sakit Siloam Purwakarta lain hal menurut Irfan Fahmi (2017:79) disiplin kerja yang baik yaitu disiplin kerja yang didorong oleh kesadaran diri terhadap tugas dan tanggung jawabnya masing-masing tanpa adanya paksaan dari pimpinan. Jika pegawai sadar terhadap tugas dan tanggung jawabnya dan melakukan apa yang dilaksanakan sesuai aturan tata tertib yang berlaku, maka sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang bersangkutan.

Di perkuat pula dengan beberapa penelitian yang dilakukan diantaranya oleh Iga Mawarni Marpaung dan Djamhur Hamid (2014) dan Orah R Burack (2013) dan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa disiplin berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Variabel disiplin berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai begitupula dengan penelitian yang dilakukan didukung oleh hasil penelitian oleh Sa'ad Ibrahim (2016) mengemukakan penelitian dengan judul *The influence of work discipline, leadership, organization culture and personal value to performance of employees*

on *Masyitoh Islam Hospital*. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa disiplin kerja, kepemimpinan budaya organisasi, penilaian diri sendiri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

2.2.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Seorang pimpinan perusahaan atau organisasi harus dapat memperhatikan para pegawainya dengan cara salah satunya memberikan motivasi kepada pegawai, karena dengan memberikan motivasi yang terbaik kepada pegawai akan sangat berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawainya.

Menurut Irfan Fahmi (2017:82) menyatakan “motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang. Besar atau kecilnya pengaruh motivasi pada kinerja seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan.” Jadi dapat disimpulkan bahwa motivasi dapat berpengaruh terhadap disiplin kerja, karena motivasi dari pegawai dapat menumbuhkan disiplin kerja dan dapat membantu kinerja yang lebih baik.

Teori tersebut didukung penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Ahid Mudayana (2010) yang mengemukakan bahwa penelitian dengan judul Pengaruh Motivasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Rumah Sakit Nur Hidayah Bantul hasil penelitian yang dilakukan adanya pengaruh signifikan secara parsial pada variabel motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Sama halnya dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Iga Mawarni Marpaung dan Djamhur Hamid (2014), Mischul Munir (2013) yang menyatakan pada hasil penelitian adanya pengaruh atau adanya hubungan parsial antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Motivasi merupakan suatu dorongan untuk melakukan suatu pekerjaan. Motivasi kerja erat hubungannya dengan kinerja seseorang. Pada dasarnya motivasi seseorang itu berbeda-beda. Ada motivasi kerjanya tinggi dan ada motivasi kerjanya rendah, bila motivasi kerjanya tinggi maka akan berpengaruh pada kinerja yang tinggi dan sebaliknya jika motivasinya rendah maka akan menyebabkan kinerja yang dimiliki seseorang tersebut rendah. Jika pegawai mempunyai motivasi tinggi maka ia akan bekerja dengan keras, tekun, senang hati, dan dengan dedikasi tinggi sehingga hasilnya sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

2.2.3 Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

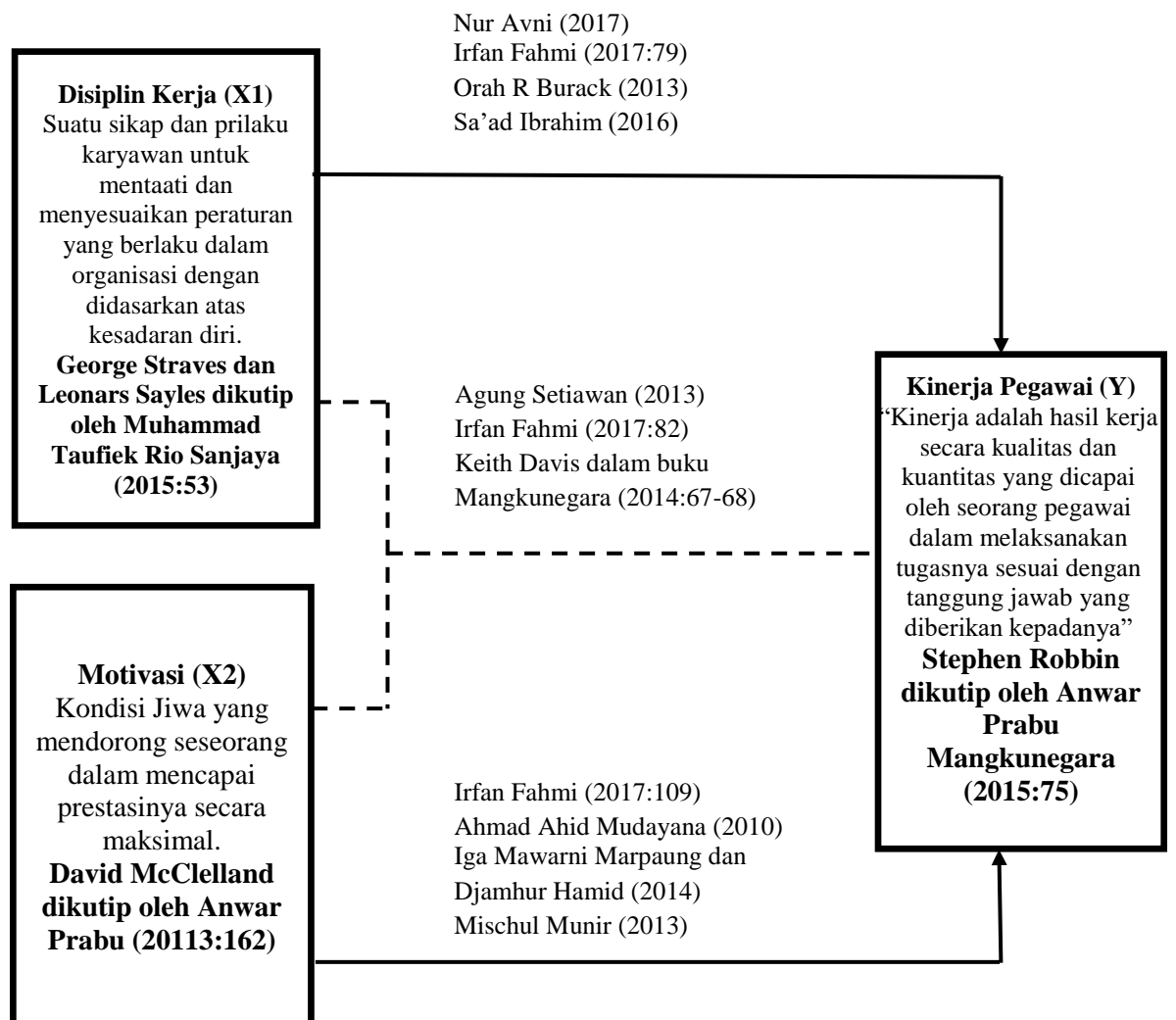
Untuk mencapai kinerja yang optimal guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan, instansi harus mampu mengembangkan semangat kerja karyawan. Beberapa hal yang dapat dilaksanakan antara lain meningkatkan disiplin kerja dan motivasi kerja pegawai dalam bekerja. Dimana disiplin dan motivasi kerja dapat memberikan dampak yang baik bagi kinerja apabila dilaksanakan dengan baik, ada beberapa teori dan penelitian yang telah dilaksanakan dalam disiplin kerja dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Keith Davis dikutip oleh Mangkunegara (2014:67-68) menyatakan faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor disiplin kerja dan motivasi kerja dari sikap seseorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Sikap mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal yang siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi.

Teori tersebut didukung oleh beberapa penelitian yang dilakukan oleh Iga Mawarni Marpaung dan Djahur Hamid (2014), Dhesty Kasim (2015) penelitian

mereka menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel disiplin kerja, motivasi kerja dan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya menurut penelitian yang dilakukan oleh Agung Setiawan (2013) pada jurnal penelitiannya dengan judul pengaruh disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Umum Daerah Kanjuruhan Malang menyatakan adanya hubungan simultan antara disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

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



Gambar 2.4 Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

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. Parsial
 - a. Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
 - b. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
2. Simultan

Ada pengaruh disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

