

## BAB II

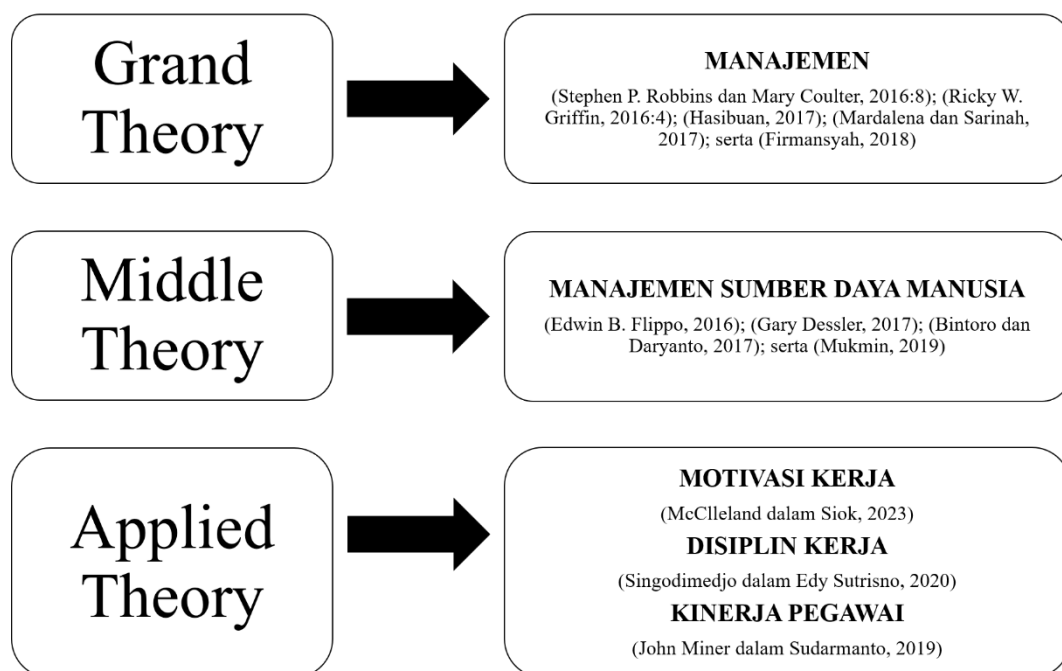
### KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

#### 2.1 Kajian Pustaka

Pada bab ini, penulis akan menjelaskan teori-teori yang berkaitan dengan permasalahan yang dihadapi dan diangkat dalam penelitian ini, yaitu pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Teori-teori yang relevan dengan berbagai permasalahan yang muncul akan dipaparkan secara tuntas dalam kajian pustaka ini. Teori kajian ini meliputi kajian ilmiah dari para ahli mulai dari pengertian umum sampai pengertian khusus teori yang berkaitan dengan masalah yang akan penulis selidiki. Selain menjelaskan teori yang berkaitan dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, penulis juga akan memaparkan teori manajemen dan manajemen sumber daya manusia. Sugiyono (2017) mengungkapkan bahwa teori adalah aliran logika atau penalaran yang merupakan susunan konsep, definisi, dan proposisi yang sistematis. Secara umum, teori memiliki tiga fungsi, yaitu penjelasan (*explanation*), prediksi (*prediction*), dan kontrol (*control*) (Sugiyono, 2017).

*Grand theory* merupakan teori skala makro yang menjadi landasan bagi pengembangan teori-teori lain pada tingkatan yang berbeda, sedangkan *middle theory* adalah teori dari kategori menengah yang fokus kajiannya meliputi makro dan mikro, serta *applied theory* termasuk ke dalam skala mikro dan siap untuk dikonseptualisasikan. Dalam penelitian ini, ilmu manajemen digunakan sebagai *grand theory*, manajemen sumber daya manusia digunakan sebagai *middle theory*,

dan motivasi kerja, disiplin kerja serta kinerja pegawai digunakan sebagai *applied theory*. Gambar 2.1 berikut menampilkan kerangka teori yang digunakan dalam penelitian ini.



**Gambar 2.1**

**Kerangka *Grand Theory*, *Middle Theory*, dan *Applied Theory***

Sumber: Hasil Olah Data oleh Peneliti (2023)

### 2.1.1 Manajemen

Manajemen sangat penting dalam mengolah sumber daya organisasi yang ada. Sebuah organisasi yang dikelola dengan baik dapat secara signifikan meningkatkan efektivitasnya, dan organisasi yang dikelola dengan baik mempermudah pencapaian tujuan organisasi, pegawainya, dan masyarakat.

### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen**

Secara etimologis, manajemen berasal dari kata bahasa Inggris, yaitu *management*, yang berasal dari kata *to manage*, yang berarti mengatur atau mengelola. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan organisasi atau perusahaan, dan agar tujuan organisasi dapat terlaksana dengan baik maka setiap organisasi harus memiliki peraturan manajemen yang efektif dan efisien. Manajemen adalah keseluruhan proses yang berkaitan dengan keberadaan suatu jenis lembaga, berbagai kegiatan, jabatan dalam organisasi, dan pengalaman dalam lingkungan yang di dalamnya terdapat berbagai jenis masalah kehidupan dalam organisasi dan lingkungannya untuk mencapai tujuan organisasi. Ada beberapa definisi manajemen dari berbagai ahli, yaitu sebagai berikut:

Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2016:8) menyatakan manajemen adalah pekerjaan yang melibatkan koordinasi dan pengawasan pekerjaan orang lain agar dapat diselesaikan secara efisien dan efektif, kemudian Ricky W. Griffin (2016:4) mengemukakan bahwa manajemen merupakan ilmu yang dibutuhkan seorang manajer untuk mengelola perusahaan yang dipimpinnya guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dan diajarkan sebagai berikut. Manajemen adalah sekumpulan aktivitas (meliputi perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian) yang diarahkan pada sumber daya organisasi (manusia, keuangan, fisik, dan informasi) guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Hasibuan (2017:9) juga mengemukakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses secara efektif dan efisien dengan menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan tertentu .

Selain itu, Mardalena dan Sarinah (2017) mengungkapkan bahwa manajemen adalah proses pencapaian tujuan dengan berkolaborasi bersama orang-orang dan sumber daya lainnya, sedangkan Firmansyah (2018) mendefinisikan manajemen sebagai seni dan ilmu merencanakan, mengkoordinasikan, mengatur, dan mengendalikan sumber daya untuk mencapai tujuan dengan cara yang efisien dan efektif.

Berdasarkan definisi-definisi di atas, manajemen dapat disimpulkan menjadi hal yang penting bagi suatu organisasi. Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pendayagunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi atau perusahaan, melalui proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, pengendalian, atau pengawasan.

#### **2.1.1.2 Fungsi-Fungsi Manajemen**

Fayol dalam Edison (2017:6) menyatakan bahwa manajemen memiliki 14 prinsip, yaitu pembagian kerja, wewenang dan tanggung jawab, disiplin, kesatuan komando, kesatuan arah, mengutamakan kepentingan umum/bersama, kompensasi kepada pegawai, kepemimpinan, rantai perintah atau struktur organisasi, ketertiban, keadilan dan kejujuran, kestabilan kondisi pegawai, prakarsa, dan semangat kelompok, namun secara teori, masing-masing fungsi memiliki arti yang lebih luas.

Setiap fungsi saling terkait, saling mempengaruhi, dan bergerak ke arah yang dituju. Berdasarkan pandangan Edison (2017:7), penjelasan fungsi-fungsi tersebut adalah sebagai berikut.

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah fungsi manajemen yang sangat penting karena apa yang dideskripsikan dalam perencanaan merupakan sebuah keputusan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Direksi mendelegasikan wewenang atas pekerjaan dan alokasi biaya keseluruhan, pemimpin unit bisnis mendelegasikan tugas kepada manajer, sedangkan manajer mengatur dan mengalokasikan pekerjaan di tingkat operasional dan teknis.

3. Memimpin (*Leading*)

Fungsi memimpin di antaranya adalah mengarahkan dan menggerakkan bawahannya sesuai dengan tingkat kewenangannya.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Fungsi pengendalian bertujuan untuk memastikan bahwa proses telah berjalan sesuai dengan rencana dan prinsip-prinsip yang sudah diterapkan.

### **2.1.1.3 Unsur-Unsur Manajemen**

Sarana manajemen juga dikenal sebagai alat manajemen, unsur manajemen, atau komponen manajemen. Unsur manajemen ini disebut sebagai sarana (*tools*) atau alat manajemen oleh banyak peneliti. Berikut ini adalah unsur-unsur manajemen menurut para ahli.

Fremont E. Kast (2015:11) menyebutkan adanya dua unsur dasar manajemen, yaitu manusia (*men*) dan *materials* (bahan-bahan), sedangkan menurut O.F. Peterson (2016:72), manajemen adalah penggunaan manusia, material, dan uang untuk mencapai tujuan bersama. Berdasarkan definisi tersebut, ada tiga unsur dasar manajemen, yaitu manusia (*men*), *materials* (bahan-bahan), dan *money* (uang).

Selain itu, ada pula unsur-unsur manajemen yang biasanya dikenal dengan istilah 6M dalam manajemen (*The Six M's in Management*). Berikut adalah penjelasan singkat mengenai keenam unsur manajemen tersebut menurut Amirullah (2015: 9).

1. Manusia (*Man*)

Manusia adalah sarana utama bagi setiap manajer untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Manajer, tanpa adanya manusia, tidak akan mampu mencapai tujuannya.

2. Uang (*Money*)

Uang diperlukan untuk menjalankan berbagai kegiatan bisnis. Uang digunakan untuk membayar upah atau gaji, serta untuk membeli bahan dan peralatan.

3. Bahan-Bahan (*Material*)

Bahan merupakan faktor pendukung utama dalam proses manufaktur, dan sangat berpengaruh terhadap kelancaran proses manufaktur; tanpa bahan, proses manufaktur tidak dapat berjalan.

4. Mesin (*Machines*)

Dengan kemajuan teknologi, penggunaan mesin sangat dibutuhkan dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan.

#### 5. Metode (*Methods*)

Manusia dihadapkan pada berbagai alternatif metode atau cara dalam melakukan pekerjaan agar dapat melakukan aktivitas secara efisien dan efektif, akibatnya, metode adalah alat manajemen untuk mencapai tujuan.

#### 6. Pasar (*Markets*)

Pasar penting dalam manajemen karena memungkinkan perusahaan mencapai tujuannya. Pasar adalah alat manajemen yang penting bagi perusahaan dan entitas penghasil laba, karena membantu mereka dalam mempertahankan hasil produksi dan mencapai tujuan.

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang manajemen umum yang meliputi aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses-proses tersebut terdapat pada fungsi produksi, pemasaran, keuangan, dan karena manajemen sumber daya manusia merupakan komponen penggeraknya, menjadikan peran manajemen sumber daya manusia sebagai kunci penting untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengelola hubungan dan peran tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat. Manajemen sumber daya manusia dianggap sebagai metode untuk merekayasa peran manusia dalam mencapai tujuan (Asmini & Haerani, 2022).

### **2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia mengacu pada manajemen yang mengatur unsur manusia atau manajemen yang diterapkan pada suatu perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Untuk mendapatkan pemahaman yang menyeluruh, berikut adalah beberapa definisi sumber daya manusia yang dikemukakan oleh para ahli.

Edwin B. Flippo (2016:11) mengungkapkan manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian pengadaan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemisahan sumber daya manusia hingga tujuan individu, organisasi, dan masyarakat tercapai.

Gary Dessler (2017:6) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktik yang terlibat dalam membawa “orang” atau aspek sumber daya manusia dari posisi manajemen termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan menilai.

Bintoro dan Daryanto (2017:15) berikutnya mengungkapkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu atau metode pengelolaan hubungan dan peran sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif yang dapat digunakan secara optimal untuk mencapai tujuan dengan kerja sama yang maksimal dari suatu instansi, pegawai, dan masyarakat.

Manajemen sumber daya manusia juga didefinisikan oleh Mukminin (2019:6) sebagai suatu kebijakan yang tersusun dalam rangkaian kegiatan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja, yang meliputi aspek-aspek yang terkandung



dalam sumber daya manusia seperti jabatan, pengadaan rekrutmen, seleksi, kompensasi, dan penilaian kinerja tenaga kerja.

Berdasarkan definisi para ahli di atas, manajemen sumber daya manusia dapat disimpulkan merupakan suatu proses kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengatur hubungan dan peran tenaga kerja agar efektif dan efisien serta merupakan aset terpenting dan memiliki keterampilan, dorongan, kekuatan, dan kerja yang dikembangkan secara optimal dalam dunia kerja perusahaan atau organisasi untuk mencapai suatu tujuan.

#### **2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa fungsi, mulai dari pengadaan hingga pemutusan hubungan kerja. Hasibuan (2017:216) menyatakan bahwa fungsi sumber daya manusia terbagi menjadi dua bagian, yaitu sebagai berikut.

##### **1. Fungsi Manajerial**

###### **a. Perencanaan (*planning*)**

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

###### **b. Pengorganisasian (*organizing*)**

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dan bagan organisasi.

c. Pengarahan (*directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarah semua pegawai agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan baik dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua pegawai agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan (*procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai 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 pegawai melalui pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

c. Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang yang diberikan

kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak, artinya sesuai dengan prestasi kerja pegawai, layak artinya memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

d. Integrasi (*intergration*)

Integrasi adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan (*maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas pegawai agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar pegawai.

f. Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

g. Pemberhentian (*separation*)

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

Berdasarkan berbagai fungsi manajemen sumber daya manusia yang telah disebutkan di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia adalah: pertama, perencanaan (*planning*), kedua, pengorganisasian (*organizing*), ketiga, pengarahan (*directing*), dan keempat, pengendalian (*controlling*).

### **2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk menangani berbagai masalah dalam ruang lingkup pegawai, pekerja, manajer, dan tenaga kerja, masalah dalam ruangan dalam rangka mendukung kegiatan organisasi atau perusahaan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Herman Sofyan dalam R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018:11) juga menjelaskan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut.

1. Tujuan organisasi untuk dapat megenal keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi.
2. Tujuan fungsional untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.
3. Tujuan sosial untuk merespon kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat dengan meminimalisir dampak negatif terhadap organisasi.
4. Tujuan personal untuk membantu pegawai dalam pencapaian tujuan, setidaknya tujuan-tujuan yang dapat meningkatkan kontribusi individual terhadap organisasi.

Berdasarkan beberapa tujuan manajemen sumber daya manusia yang tercantum di atas, salah satu alasan utama berdirinya suatu organisasi adalah untuk mencapai tujuan sehingga tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan memungkinkan pegawai untuk menggunakan seluruh kemampuannya dalam rangka meningkatkan kontribusi dalam bekerja.

#### **2.1.2.4 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Berdasarkan pendapat Arifin dan Fauzi (2017:8), ada 9 (sembilan) peran manajemen sumber daya manusia dalam mengatur dan menetapkan program kepegawaian, yaitu sebagai berikut.

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
2. Melakukan perekrutan pegawai, seleksi dan penempatan pegawai sesuai kualifikasi pegawai yang di butuhkan perusahaan.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan promosi dan pemutusan hubungan kerja.
4. Membuat perkiraan kebutuhan pegawai di masa yang akan datang.
5. Memperkirakan kondisi ekonomi pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Senantiasa memantau perkembangan undang-undang ketenagakerjaan dari waktu ke waktu khususnya yang berkaitan dengan masalah gaji/upah atau kompensasi terhadap pegawai.

7. Memberikan kesempatan pegawai dalam hal pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi kerja pegawai.
8. Mengatur mutasi pegawai.
9. Mengatur pensiun, pemutusan hubungan kerja beserta perhitungan pesangon yang menjadi hak pegawai.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, manajemen sumber daya manusia dapat disimpulkan berperan dalam memperkirakan kebutuhan pegawai di masa mendatang, menentukan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja, menentukan penarikan, seleksi, dan penempatan pegawai, menetapkan kesejahteraan, program pengembangan, promosi, dan penghentian, memperkirakan keadaan ekonomi, memantau kemajuan teknis, serta pengembangan serikat pekerja.

### **2.1.3 Motivasi Kerja**

Motivasi merupakan faktor penting dalam semangat kerja pegawai dan kepuasan kerja, menciptakan suasana dan hubungan yang baik di tempat kerja, meningkatkan kreativitas, loyalitas dan partisipasi, meningkatkan kesejahteraan pegawai, dan meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi mendorong pegawai untuk melakukan pekerjaan mereka dan menggerakkan mereka untuk mencapai tujuan pribadi dan perusahaan (Chien et al., 2020). Perusahaan harus memahami pentingnya motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dan menyediakan lingkungan kerja yang dapat memotivasi pegawai (Utami et al., 2022).

### 2.1.3.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan. Kata *movere*, dalam bahasa Inggris, sering disepadankan dengan *motivation* yang berarti pemberian motif, penimbulkan motif, atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan.

Motivasi merupakan faktor penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Motivasi adalah praktik pemberian dorongan atau rangsangan kepada pegawai sedemikian rupa sehingga mau bekerja dengan sukarela dan tanpa paksaan. Perusahaan akan berhasil dalam menjalankan program-programnya jika pegawainya mampu melaksanakan tugasnya sesuai dengan berbagai bidang dan tanggung jawabnya.

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) pegawai dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental pegawai yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal.

Fillmore H. Stanford yang dikutip dalam buku Mangkunegara manajemen sumber daya manusia perusahaan (2017:93) mendefinisikan bahwa motivasi sebagai kondisi yang menggerakkan manusia kearah suatu tujuan tertentu .

Abraham Spering dalam buku Mangkunegara manajemen sumber daya manusia perusahaan (2017:93) juga mendefinisikan motif sebagai suatu

kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motif.

McClelland dalam Siok (2023) juga mengemukakan teori motivasi di mana teori motivasi McClelland adalah teori yang menjelaskan bagaimana manusia memiliki tiga jenis pendorong emosional atau motivasi: prestasi, kekuasaan, dan afiliasi. Faktor pendorong ini tidak bersifat bawaan, namun diperoleh melalui budaya dan pengalaman hidup. Teori ini dapat membantu mengidentifikasi pendorong dominan dari berbagai orang dan menggunakannya untuk memandu penetapan tujuan dan perilaku mereka.

Dengan demikian, motivasi dapat disimpulkan sebagai kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya, sedangkan motivasi kerja adalah dorongan yang menggerakkan seseorang dalam bekerja untuk melakukan pekerjaan dengan segala upaya dan bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai.

### **2.1.3.2 Fungsi-Fungsi Motivasi Kerja**

Menurut Sardiman (2014), ada tiga fungsi motivasi, yaitu sebagai berikut.

1. Mendorong manusia untuk berbuat, motivasi dalam hal ini merupakan motor penggerak dari setiap kegiatan yang akan dikerjakan.
2. Menentukan arah perbuatan, yaitu ke arah tujuan yang hendak dicapai, sehingga motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuannya.
3. Menyeleksi perbuatan, yaitu menentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus



dikerjakan yang sesuai guna mencapai tujuan, dengan menyisihkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut.

Berdasarkan beberapa fungsi motivasi di atas, kesimpulannya adalah apabila seseorang memiliki motivasi yang tinggi, maka orang tersebut akan terdorong untuk melakukan kegiatan atau tindakan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan tujuannya dengan mengesampingkan tindakan-tindakan yang tidak bermanfaat, sehingga tujuan kegiatan tersebut dapat tercapai.

### **2.1.3.3 Tujuan Motivasi Kerja**

Tujuan motivasi menurut Hasibuan (2017:146) adalah sebagai berikut.

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

### **2.1.3.4 Jenis-jenis Motivasi Kerja**

Hasibuan (2017:150) mengemukakan ada dua jenis motivasi, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif sebagai berikut.

1. Motivasi Positif (*Insentif Positif*). Motivasi Positif maksudnya Manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.
2. Motivasi Negatif (*Insentif Negatif*). Motivasi Negatif adalah Manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapatkan hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka panjang dapat berakibat kurang baik.

Selain itu, menurut Nawawi (2005: 359), motivasi dapat dibagi berdasarkan sumbernya, yaitu sebagai berikut.

1. Motivasi intrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat/makna pekerjaan yang dilaksanakannya.
2. Motivasi ekstrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan pekerjaan secara maksimal.

#### **2.1.3.5 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja**

Motivasi kerja dipengaruhi oleh beberapa unsur, antara lain pengaruh internal yang muncul dari proses psikologis dalam diri individu dan kekuatan eksternal yang datang dari luar diri (Hasibuan & Siregar, 2022). Jadi, ada dua jenis

faktor yang mempengaruhi motivasi kerja, yaitu faktor Intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut.

1. Faktor-faktor intrinsik yang berkaitan dengan isi pekerjaan, antara lain sebagai berikut.
  - a. Tanggung Jawab (*Responsibility*), besar kecilnya tanggung jawab yang dirasakan dan diberikan kepada seorang pegawai.
  - b. Kemajuan (*Advancement*), besar kecilnya kemungkinan pegawai dapat maju dalam pekerjaannya.
  - c. Pekerjaan Itu Sendiri (*The Work Itself*), besar kecilnya tantangan yang dirasakan oleh karyawan dari pekerjaannya.
  - d. Pencapaian (*Achievement*), besar kecilnya kemungkinan pegawai mendapatkan prestasi kerja, mencapai kinerja tinggi.
  - e. Pengakuan (*Recognition*), besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada pegawai atas kinerja yang dicapai.
2. Faktor-faktor ekstrinsik yang menimbulkan ketidakpuasan serta berkaitan dengan konteks pekerjaan, antara lain sebagai berikut.
  - a. Kebijakan dan Administrasi Perusahaan (*Company Policy and Administration*), derajat kesesuaian yang dirasakan pegawai dari semua kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam organisasi.
  - b. Kondisi Kerja (*Working Condition*), derajat kesesuaian kondisi kerja dengan pelaksanaan tugas pekerjaannya.
  - c. Gaji dan Upah (*Wages and Salaries*), derajat kewajaran dari gaji yang diterima sebagai imbalan kerjanya.

- d. Hubungan Antar Pribadi (*Interpersonal Relation*), derajat kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi dengan pegawai lain.
- e. Kualitas Supervisi (*Quality Supervisor*), derajat kewajaran penyeliaan yang dirasakan dan diterima oleh pegawai.

### **2.1.3.6 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja**

McClelland dalam (Siok et al., 2023) mengungkapkan dimensi dan indikator motivasi kerja adalah sebagai berikut.

1. Kebutuhan Berprestasi
  - a. Dorongan untuk mengungguli
  - b. Berusaha keras untuk sukses
  - c. Menetapkan target yang tinggi
2. Kebutuhan Berafiliasi
  - a. Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan dia tinggal dan bekerja (*sense of belonging*)
  - b. Kebutuhan akan perasaan dihormati (*sense of importance*)
  - c. Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*)
  - d. Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*)
3. Kebutuhan Berkuasa
  - a. Memiliki pengaruh bagi orang lain
  - b. Mengerahkan kemampuan demi mencapai kekuasaan
  - c. Keinginan untuk memerintah

## **2.1.4 Disiplin Kerja**

Secara etimologis, disiplin berasal dari kata bahasa Inggris “*disciple*” yang berarti pengikut, pengajaran, pelatihan, dan sebagainya. Disiplin mengacu pada situasi di mana anggota organisasi dengan senang hati mematuhi peraturan yang ada. Kerja, di sisi lain, adalah aktivitas manusia yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Jadi, disiplin kerja adalah kepatuhan pegawai dalam bekerja.

### **2.1.4.1 Pengertian Disiplin Kerja**

Disiplin adalah fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang paling penting karena disiplin pegawai yang lebih baik mengarah pada kinerja yang lebih baik. Organisasi berjuang untuk mencapai hasil yang optimal tanpa disiplin yang baik. Disiplin merupakan faktor yang paling penting untuk digunakan sebagai alat peringatan bagi pegawai yang menolak untuk mengubah sikap dan perilakunya.

Keith Davis yang dikutip dalam buku Mangkunegara (2017:129) mengungkapkan bahwa disiplin adalah tindakan manajemen untuk menegakkan standar organisasi. Disiplin kerja juga dapat diartikan sebagai penerapan manajemen untuk memperkuat pedoman organisasi, sedangkan disiplin kerja menurut Mangkunegara (2017:335) adalah kemampuan seseorang untuk bekerja secara teratur, tekun, berkesinambungan, dan sesuai aturan yang berlaku dengan tidak melanggar aturan yang telah ditetapkan.

Sementara itu, Soegeng Pridjominto (2019-93) menyatakan bahwa disiplin adalah suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses rangkaian perilaku

yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, ketaatan, keteraturan, dan keteraturan. Karena dia sudah menyatu dengan dirinya sendiri, maka sikap atau tindakannya tidak lagi atau dianggap sebagai beban; sebaliknya, itu akan membebani jika dia tidak bertindak seperti biasanya. Nilai-nilai kepatuhan telah mendarah daging dalam perilaku manusia.

Singodimedjo dalam Edy Sutrisno (2020) melaporkan bahwa disiplin adalah suatu sikap kemauan dan kesediaan untuk menaati dan mentaati norma-norma peraturan yang berlaku di lingkungan sekitar (Sutrisno, 2020).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, disiplin kerja dapat disimpulkan sebagai suatu standar tingkah laku yang harus dipatuhi dalam hubungannya dengan pekerjaan dan kemauan seseorang untuk menaati dan mentaati peraturan-peraturan yang berlaku di lingkungan kerjanya dengan kemauannya sendiri dan dikenakan sanksi apabila melanggar peraturan yang berlaku sesuai dengan prosedur perusahaan. Disiplin sangat penting untuk pertumbuhan optimal suatu lembaga, dan terutama digunakan untuk memotivasi pegawai agar dapat mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara individu maupun kelompok. Disiplin berguna dalam mengajarkan pegawai untuk mengikuti dan menikmati aturan, prosedur, dan kebijakan yang ada untuk menghasilkan hasil yang baik.

#### **2.1.4.2 Jenis-Jenis Disiplin Kerja**

Disiplin kerja berlaku bagi seluruh pegawai dalam suatu organisasi atau perusahaan karena memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kualitas kerja yang dilakukan oleh pegawai dalam suatu organisasi atau perusahaan. Setiap pegawai

yang melanggar aturan akan menghadapi tindakan disipliner yang sebanding dengan pelanggarannya. Pegawai harus mengetahui berbagai bentuk disiplin kerja untuk menghindari terulangnya tindakan pelanggaran.

Bentuk-bentuk kedisiplinan menurut Henry Simamora (2012:611) ada 3 macam bentuk, yaitu sebagai berikut.

1. Disiplin Manajerial, segala sesuatu tergantung pada pemimpin mulai dari awal hingga akhir.
2. Disiplin Tim, kesempurnaan kinerja bermuara dari ketergantungan satu sama lain dan ketergantungan ini berkecambah dari suatu komitmen setiap anggota terhadap seluruh organisasi.
4. Disiplin Diri, di mana pelaksana tunggal sepenuhnya tergantung pada pelatihan, ketangkasan dan kendali diri.

Mangkunegara (2017:129) juga mengungkapkan ada 3 bentuk disiplin kerja, yaitu sebagai berikut.

1. Disiplin Preventif, yaitu upaya mendorong pegawai untuk mengikuti dan mematuhi pedoman kerja dan tata tertib perusahaan. Tujuan utamanya adalah untuk memobilisasi pekerja yang berdisiplin diri. Pegawai dapat melindungi diri dari peraturan perusahaan dengan bertindak secara preventif. Disiplin perusahaan preventif adalah sistem yang berhubungan dengan pekerjaan untuk semua bagian dari sistem organisasi. Diharapkan dengan sistem organisasi yang baik akan lebih mudah menegakkan disiplin kerja.
2. Disiplin Korektif, yaitu upaya untuk menyatukan pegawai di sekitar aturan dan mengarahkan mereka untuk mengikuti aturan sesuai dengan pedoman

perusahaan. Pegawai yang melanggar disiplin harus diberikan sanksi sesuai ketentuan yang berlaku di bawah disiplin korektif. Sanksi diberikan untuk memperbaiki pelanggaran pegawai, menjaga peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran atas pelanggaran.

3. Disiplin Progresif, yaitu kegiatan yang memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang.

#### **2.1.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja**

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi disiplin kerja menurut Singodimendjo dalam Edy Sutrisno (2020) di antaranya adalah sebagai berikut.

1. Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para pegawai akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikannya bagi perusahaan
2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan. Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua pegawai akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya sendiri ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan.
4. 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.



5. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan. Bila ada seseorang pegawai yang melanggar disiplin yang telah ditetapkan oleh perusahaan, maka perlu ada keberanian dari pimpinan untuk mengambil tindakan sesuai dengan pelanggarannya.
6. Ada tidaknya pengawasan pimpinan. Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan para pegawai agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan.
7. Ada tidaknya perhatian kepada pegawai. Pegawai adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain.
8. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin. Dari beberapa factor-faktor yang mempengaruhi tingkat disiplin kerja, penulis dapat menyimpulkan, sebaiknya factor-faktor tersebut agar dilaksanakan sesuai dengan aturannya, agar dapat meningkatkan disiplin kerja pegawai.

#### **2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Disiplin Kerja**

Pada dasarnya, ada banyak indikator yang memengaruhi tingkat kedisiplinan kerja. Disiplin kerja menurut Singodimedjo dalam Edy Sutrisno (2020) dibagi menjadi dimensi-dimensi sebagai berikut.

1. Taat terhadap Aturan Waktu
  - a. Jam masuk kerja.
  - b. Jam pulang.

- c. Jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan, organisasi/instansi.
2. Taat terhadap Peraturan Perusahaan
  - a. Peraturan dasar tentang cara berpakaian.
  - b. Bertingkah laku dalam pekerjaan.
  - c. Kepatuhan bekerja
3. Taat Terhadap Aturan Perilaku dalam Pekerjaan
  - a. Tanggung jawab dalam pekerjaan yang ditunjukkan dengan cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan kemampuan dan tugas.
  - b. Cara berhubungan dengan unit kerja lain.

### **2.1.5 Kinerja Pegawai**

Perusahaan menggunakan berbagai cara untuk meningkatkan kinerja pegawai, seperti pendidikan, pelatihan, motivasi dan kompensasi. Mangkunegara (2009) menjelaskan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kualitas kerja dan jumlah yang dicapai oleh seorang pekerja dalam melaksanakan kewajiban atau tugas yang dibebankan kepadanya (Mangkunegara, 2009).

#### **2.1.4.1 Pengertian Kinerja Pegawai**

Kinerja didefinisikan sebagai hasil dari fungsi atau kegiatan kerja seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam kerangka waktu tertentu. Kinerja pegawai merupakan perilaku mendasar yang ditampilkan oleh setiap orang sebagai hasil

kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Asmini & Haerani, 2022). Kinerja pegawai didefinisikan sebagai kinerja organisasi yang merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam setiap lembaga organisasi, baik instansi pemerintah maupun instansi swasta. Beberapa pandangan para ahli tentang kinerja adalah sebagai berikut.

Istilah kinerja menurut Mangkunegara (2017:67) berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau pencapaian aktual yang dicapai seseorang). Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam menjalankan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya diartikan sebagai kinerja.

Rivai dan Basri dalam Masram (2017:138) berikutnya mengungkapkan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar kerja, sasaran atau tujuan, atau disepakati bersama dengan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya.

Sementara itu, Mathis dan Jackson dalam Masram (2017:138) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja suatu perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja setiap individu dan kelompok kerja dalam perusahaan, disebut sebagai manajemen kinerja.

John Miner dalam Sudarmanto (2019) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli tentang kinerja di atas, konsep kinerja merupakan hasil dari suatu proses kerja pegawai yang telah berhasil melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di dalam perusahaan atau organisasi guna mencapai tujuan utama organisasi yang telah ditetapkan oleh organisasi, sehingga tujuan utama yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi akan tercapai jika semua pegawai dapat berhasil sebagai hasil dari proses kerja.

#### **2.1.4.2 Jenis-Jenis Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai melibatkan kinerja tugas yang efektif, kinerja adaptif, dan kinerja kontekstual. Kinerja tugas adalah perilaku eksplisit dari pekerjaan, sedangkan kinerja adaptif adalah kapasitas untuk beradaptasi dengan lingkungan yang berubah. Kinerja kontekstual adalah kinerja tindakan prososial yang tidak terucapkan atau peran ekstra yang diperlukan tetapi tidak secara eksplisit ditunjukkan dalam deskripsi pekerjaan (Saputra & Permana, 2022).

Dalam suatu organisasi, ada tiga jenis kinerja yang dapat dibedakan yang dikemukakan oleh Moehariono (2014:63), yaitu sebagai berikut.

1. Kinerja operasional, kinerja yang berkaitan dengan efektivitas penggunaan setiap sumber daya yang digunakan oleh perusahaan seperti modal, bahan baku, teknologi dan lain sebagainya.
2. Kinerja administratif, kinerja ini berkaitan dengan kinerja administrasi organisasi, termasuk didalamnya struktur administratif yang mengatur hubungan otoritas wewenang dan tanggung jawab dari orang menduduki jabatan. Selain itu, berkaitan dengan kinerja mekanisme aliran informasi antar unit kerja dalam organisasi.

4. Kinerja strategik, kinerja ini berkaitan atas kinerja perusahaan dievaluasi ketepatan perusahaan, khususnya secara strategi perusahaan dalam menjalankan visi dan misinya. Sehingga dengan keberhasilan kinerja strategik, perusahaan bisa mencapai keunggulan bersaingnya dan bisa menjadi perusahaan yang menjadi contoh bagi perusahaan pesaingnya.

#### **2.1.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Mangkunegara (2009) dan Prawira (2019) sama-sama menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, seperti faktor kemampuan dan faktor motivasi. Faktor kemampuan melibatkan pegawai yang memiliki potensi *Intelligence Quotient* (IQ) dan kemampuan pengetahuan dan keterampilan, sedangkan faktor motivasi melibatkan pegawai yang memiliki sikap mental yang siap, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, serta memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja (Asmini & Haerani, 2022; Mangkunegara, 2009; Prawira & Suwandana, 2019).

Sementara itu, Mathis dan Jackson (2016) telah mengidentifikasi faktor-faktor yang menentukan kinerja pegawai, antara lain budaya kerja, kepuasan pegawai, stres kerja, beban kerja, motivasi kerja, dan komitmen organisasi (Y. Sari et al., 2019).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah suatu hal yang mendorong agar hasil kerja pegawai memenuhi kualitas dan kuantitas yang ditetapkan dan diharapkan. Masram (2017:147) mengungkapkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari hal-hal berikut ini.

1. Efektivitas dan efisiensi. Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien
2. Otoritas (wewenang). Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau pemerintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki oleh seorang anggota organisasi kepada anggota lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja dengan kontribusinya
3. Disiplin. Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku.
5. Inisiatif. Inisiatif berkaitan dengan daya pikir dan kreativitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

#### **2.1.4.4 Langkah-Langkah Peningkatan Kinerja**

Kinerja pegawai harus ditingkatkan agar tujuan dari organisasi dapat dicapai. Mangkunegara (2017:22) menyatakan bahwa ada tujuh langkah yang dapat dilakukan dalam rangka peningkatan kinerja yaitu sebagai berikut.

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja, yang dapat dilakukan melalui tiga cara yaitu berikut ini.
  - a. Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus menerus mengenai fungsi-fungsi bisnis.
  - b. Mengidentifikasi masalah melalui pegawai.
  - c. Memperhatikan masalah yang ada.

2. Mengetahui kekurangan dan tingkat keseriusan, di mana untuk memperbaiki keadaan tersebut diperlukan beberapa informasi berikut.
  - a. Mengidentifikasi masalah setepat mungkin,
  - b. Menentukan tingkat keseriusan masalah dengan mempertimbangkan harga yang harus dibayar.
3. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri.
4. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut.
5. Melakukan rencana tindakan tersebut.
6. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.
7. Mulai dari awal, apabila diperlukan.

#### **2.1.4.5 Tujuan dan Penilaian Kinerja Pegawai**

Penilaian kinerja organisasi merupakan suatu proses untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugasnya dengan cara membandingkan hasil kerja yang dicapai pegawai dengan standar kerja kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada pegawai (Asmini & Haerani, 2022).

Evaluasi atau penilaian kinerja pegawai yang dilaksanakan dengan baik memungkinkan seorang pemimpin untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, merencanakan, dan mengembangkan kinerja individu. Evaluasi diri juga

bermanfaat karena membantu individu untuk menyadari kelemahan mereka dan jenis keterampilan apa yang perlu dipelajari dan ditingkatkan (Chien et al., 2020).

Ada lima faktor yang digunakan dalam mengukur kinerja pegawai, yaitu jumlah pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kemampuan kerja sama, dan kehadiran. Selain itu, ada empat indikator kinerja, yaitu kualitas kerja, kuantitas pekerjaan, keandalan kerja, dan sikap (Annisa, 2022).

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia. Secara lebih spesifik, tujuan evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan oleh Kasmir (2016:183), yaitu sebagai berikut.

1. Meningkatkan saling pengertian antara pegawai tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seseorang pegawai dalam melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan.
3. Memberikan peluang kepada pegawai untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga pegawai termotivasi untuk berpartisipasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khususnya rencana pendidikan pelatihan (diklat) dan menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.



#### **2.1.4.6 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai**

John Miner dalam Sudarmanto (2019) mengemukakan bahwa ada 4 dimensi kinerja yang dapat diukur di antaranya adalah sebagai berikut.

##### **1. Kualitas Kerja**

Kualitas kerja merupakan suatu standar yang harus dicapai oleh seseorang, kelompok, atau lembaga organisasi mengenai kondisi sumber daya manusia, ragam cara kerja, serta barang dan jasa yang dihasilkan. Dimensi kualitas kerja diukur dengan menggunakan tiga indikator berikut ini.

- a. Tingkat kesalahan,
- b. Tingkat kelalaian,
- c. Tingkat akurasi.

##### **2. Kuantitas Kerja**

Suatu organisasi sudah mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Untuk mengukur kinerja aparatur dalam mencapai tujuan tersebut tentunya dapat dilihat dari banyaknya pekerjaan yang dihasilkan atau efektifitasnya. Dimensi kuantitas kerja diukur dengan dua indikator berikut ini.

- a. Tingkat efektifitas,
- b. Tingkat jumlah pekerjaan yang berhasil diselesaikan.

##### **3. Waktu Kerja**

Penggunaan waktu yang efektif akan menghasilkan kinerja yang prima bagi aparatur dan dapat mewujudkan tujuan suatu organisasi. Jika peralatan menggunakan waktu kerja secara efektif maka akan tercipta efektifitas kinerja

organisasi. Menurut John Miner ada tiga indikator yang terdapat dalam pengukuran penggunaan waktu yang dapat dilihat, yaitu:

- a. Tingkat ketidakhadiran
- b. Tingkat keterlambatan
- c. Penggunaan waktu kerja

#### 4. Kolaborasi Kerja

Kolaborasi atau kerja sama merupakan salah satu faktor yang terdapat dalam lingkungan organisasi. Untuk menciptakan tim yang kuat guna membantu mencapai tujuan suatu organisasi, diperlukan tim yang dapat bekerja sama satu sama lain. Dimensi kolaborasi kerja diukur dengan menggunakan dua indikator berikut ini.

- a. Jalinan kerjasama
- b. Kekompakan

#### **2.1.6 Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini mengacu pada penelitian terdahulu sebagai bahan referensi untuk mengetahui seberapa besar pengaruh satu variabel terhadap variabel penelitian lainnya. Sebagai data pendukung penelitian ini, landasan atau acuan berupa teori atau temuan dari penelitian sebelumnya digunakan, selanjutnya penelitian terdahulu dapat dijadikan sebagai sumber pembandingan dengan penelitian penulis saat ini, sekaligus untuk mengetahui persamaan dan perbedaan penelitian yang dilakukan dengan peneliti sebelumnya. Judul penelitian mengacu pada

perbandingan variabel bebas seperti motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai sebagai variabel terikat.

Penelitian sebelumnya menemukan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti motivasi kerja dan disiplin kerja. Banyak literatur yang menunjukkan hubungan yang signifikan antara motivasi dan kinerja pegawai. Naff dan Crum (1999) meneliti hubungan ini dengan hampir 10.000 pegawai dan menyimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja individu. Pegawai yang termotivasi dibutuhkan di tempat kerja yang berubah dengan cepat, dan kinerja berhubungan langsung dengan faktor motivasi (Naff & Crum, 1999). Di samping itu, disiplin kerja juga ditemukan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara simultan maupun parsial berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Sejahtera et al. (2016), dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara simultan maupun parsial berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Kempa & Chaterine (2016). Menurut Prihantini et al., (2017), motivasi dan disiplin kerja juga sama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Berikutnya, motivasi memiliki pengaruh yang kecil dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Kinerja pegawai secara positif dipengaruhi oleh disiplin kerja parsial. Berdasarkan hal tersebut, motivasi kerja dan disiplin kerja merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan kinerja pegawai (Sitopu et al., 2021). Tabel 2.1 di bawah ini menunjukkan penelitian terdahulu yang lainnya.

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

No.	Nama Penulis, Tahun, Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Yoel Brando Sitopu1, Kevin Arianda Sitinjak, Fenny Krisna Marpaung 2021  <i>The Influence of            Motivation, Work            Discipline, and            Compensation on            Employee            Performance</i>  Golden Ratio of Human Resource Management Vol.1, Issue. 2	Motivasi, kepemimpinan, dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja anggota tim dengan nilai sig < 0,001. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain disiplin kerja, kompensasi, dan motivasi. Disiplin kerja diperlukan untuk menghasilkan kinerja yang baik.	Variabel bebasnya adalah motivasi dan disiplin kerja.  Variabel terikatnya adalah kinerja pegawai.	Ada variabel kepemimpinan dan kompensasi.  Lokasi dan waktu penelitian.
2.	Maswani Maswani, Elis Puji Utami, Nofiar Nofiar 2021  <i>Analysis of The Effect            of Work Discipline,            Work Environment,            and Work Motivation            on Employee</i>	Variabel motivasi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT Bayutama Teknik secara parsial dan simultan.	Variabel bebasnya adalah motivasi dan disiplin kerja.  Variabel terikatnya adalah	Ada variabel lingkungan kerja.  Lokasi dan waktu penelitian.

	<p><i>Performance at PT. Bayutama Teknik</i></p> <p>Dinasti International Journal of Economics, Finance, &amp; Accounting Volume 1, Issue 6</p>		<p>kinerja pegawai.</p>	
3.	<p>Yani Maryani, Mohammad Entang, Martinus Tukiran 2021</p> <p><i>The relationship between work motivation, work discipline and employee performance at the Regional Secretariat of Bogor City.</i></p> <p>International Journal of Social and Management Studies, 2(2), 1-16.</p>	<p>Motivasi kerja dan disiplin kerja memiliki hubungan yang positif dan signifikan, dengan motivasi kerja memberikan kontribusi sebesar 28,2% terhadap kinerja pegawai. Disiplin kerja memberikan kontribusi sebesar 45,6%, dan motivasi kerja serta disiplin kerja secara bersama-sama memberikan kontribusi sebesar 65,6% terhadap kinerja pegawai. Hubungannya cukup kuat.</p>	<p>Variabel bebasnya adalah motivasi dan disiplin kerja.</p> <p>Variabel terikatnya adalah kinerja pegawai.</p>	<p>Lokasi dan waktu penelitian.</p>

4.	<p>Kenny Astria 2018</p> <p>Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Indolife Pensiontama Kantor Cabang Jakarta Pusat</p> <p>Jurnal Mandiri: Ilmu Pengetahuan, Seni, dan Teknologi Vol. 2, No. 1</p>	<p>Ada pengaruh positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dan ada pengaruh positif dan signifikan antara disiplin kerja dan motivasi secara bersama- sama terhadap kinerja Pegawai.</p>	<p>Variabel bebasnya adalah motivasi dan disiplin kerja.</p> <p>Variabel terikatnya adalah kinerja pegawai.</p>	<p>Lokasi dan waktu penelitian</p>
5.	<p>Ignatius Soni Kurniawan dan Fahmi Al Rizki 2022</p> <p>Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai PT Perkebunan Mitra Ogan</p> <p>Jurnal Sosial dan Sains Vol. 2, No. 1</p>	<p>Stres kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Beban kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja pegawai.</p>	<p>Variabel bebasnya adalah motivasi kerja.</p> <p>Variabel terikatnya adalah kinerja pegawai.</p>	<p>Ada variabel stress kerja.</p> <p>Lokasi dan waktu penelitian.</p>

6.	<p>Grace C. L. Chien, Iris Mao, Enkhzaya Nergui, and Wanching Chang 2020</p> <p><i>The Effect of Work Motivation on Employee Performance: Empirical Evidence from 4-Star Hotels in Mongolia</i></p> <p>Journal of Human Resources in Hospitality &amp; Tourism Vol. 19, No. 4</p>	<p>Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.</p>	<p>Variabel bebasnya adalah motivasi kerja.</p> <p>Variabel terikatnya adalah kinerja pegawai.</p>	<p>Lokasi dan waktu penelitian.</p>
7.	<p>Sesyilia Natali Br Pangabeian, Nana Dyki Dirbawanto, Onan Marakali Siregar 2022</p> <p><i>The Effect of Work Motivation, Work Environment, and Compensation on Employee Performance at Bank</i></p>	<p>Motivasi kerja, lingkungan kerja, dan gaji berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai Bank BTN Kantor Cabang Medan, baik secara parsial maupun simultan.</p>	<p>Variabel bebasnya adalah motivasi kerja.</p> <p>Variabel terikatnya adalah kinerja pegawai.</p>	<p>Ada variabel lingkungan kerja dan gaji pegawai.</p> <p>Lokasi dan waktu penelitian.</p>

	<i>BTN Medan Branch Office</i>			
	Journal of Humanities, Social Sciences and Business Vol. 2, No. 1			
8.	Asmini dan Siti Haerani 2022 <i>The Effect of Job Stress, Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance</i> Point of View Research Management Vol. 3, No. 3	Variabel stres kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel kepuasan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.	Variabel bebasnya adalah motivasi kerja. Variabel terikatnya adalah kinerja pegawai.	Ada variabel stress kerja dan kepuasan kerja. Lokasi dan waktu penelitian.
9.	Endah Utami, Sigit Handoyo, RR Yoekhisna Agistaputri Setiyo Negoro, Wirawan Hardinto 2022 <i>Employee Work Performance in</i>	Hanya gaya kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi dan motivasi kerja yang dapat mendongkrak kualitas kinerja pegawai BUMN; disiplin kerja dan lingkungan kerja tidak berdampak pada	Variabel bebasnya adalah motivasi dan disiplin kerja. Variabel terikatnya adalah	Ada variabel gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja. Lokasi dan waktu penelitian.



	<p><i>State-Owned Enterprises in Indonesia: A Reflection</i></p> <p>International Journal of Innovative Research and Scientific Studies Vol. 5, No. 4</p>	<p>peningkatan kualitas kinerja mereka.</p>	<p>kinerja pegawai.</p>	
10.	<p>Memed Erwansyah dan Sulastini 2018</p> <p>Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Survey Pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Muara Teweh Kabupaten Barito Utara)</p> <p>Jurnal Bisnis dan Pembangunan Vol 7, No. 1</p>	<p>Variabel kompetensi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai secara parsial dan simultan.</p>	<p>Variabel bebasnya adalah disiplin kerja.</p> <p>Variabel terikatnya adalah kinerja pegawai.</p>	<p>Ada variabel kompetensi dan lingkungan kerja.</p> <p>Lokasi dan waktu penelitian.</p>

11.	<p>Damar Aji Irawan, Hanita Marsharina, Jessica Evasari, Marceline 2020</p> <p><i>Employee Performance: The Effect of Work Motivation, Work Discipline, and Job Satisfaction at One of Music Companies in Indonesia.</i></p> <p>Journal of Research in Business, Economics, and Education Vol. 2, No. 4</p>	<p>Motivasi kerja, disiplin kerja, dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan secara parsial motivasi kerja dan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan disiplin kerja secara parsial berpengaruh signifikan berpengaruh pada kinerja pegawai.</p>	<p>Variabel bebasnya adalah motivasi dan disiplin kerja.</p> <p>Variabel terikatnya adalah kinerja pegawai.</p>	<p>Ada variabel kepuasan kerja.</p> <p>Lokasi dan waktu penelitian.</p>
12.	<p>Valensia Angelina Wisti Dapu 2018</p> <p><i>The Influence of Work Discipline, Leadership, and Motivation on Employee Performance at PT. Trakindo Utama Manado</i></p>	<p>Disiplin kerja, motivasi, dan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai secara bersama-sama. Disiplin dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan motivasi berpengaruh</p>	<p>Variabel bebasnya adalah motivasi dan disiplin kerja.</p> <p>Variabel terikatnya adalah kinerja pegawai.</p>	<p>Ada variabel kepemimpinan.</p> <p>Lokasi dan waktu penelitian.</p>

	Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, 3(3).	positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.		
13.	Khaula Anjelina Mendropa 2018 <i>Effect of Work Motivation and Discipline on Employee Performance of PT. Pos Indonesia Lubuk Pakam</i>  Journal of Management Science (JMAS) Volume 1 No 4	Motivasi dan disiplin kerja secara parsial dan simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT PT Pos Indonesia Lubuk Pakam.	Variabel bebasnya adalah motivasi dan disiplin kerja.  Variabel terikatnya adalah kinerja pegawai.	Lokasi dan waktu penelitian.
14.	Kadek Remy Dewata Putra 2018 <i>The Effect of Organizational Culture and Work Discipline on Employees Performance with Working Satisfaction as Intervening Variables on PT.</i>	Variabel budaya organisasi, disiplin kerja, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap variabel kinerja pegawai.	Variabel bebasnya adalah disiplin kerja.  Variabel terikatnya adalah kinerja pegawai.	Ada variable budaya organisasi dan kepuasan kerja.  Lokasi dan waktu penelitian.

	<i>Commonwealth Life Bandung</i>  Ra Journal of Applied Research Vol. 04, Issue 08			
15.	Andi Armansyah dan Idris Azis 2018  Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kantor BPJS Kesehatan Cabang Palu  Jurnal Ilmu Manajemen Universitas Tadulako Vol. 4, No. 3	Secara simultan, kompensasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.	Variabel bebasnya adalah disiplin kerja.  Variabel terikatnya adalah kinerja pegawai.	Ada variable kompensasi.  Lokasi dan waktu penelitian.

Sumber: Hasil Olah Data oleh Peneliti (2023)

Berdasarkan Tabel 2.1 di atas, banyak penelitian yang telah dilakukan untuk meneliti tentang motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dan selain itu terdapat variabel lain seperti variabel kompetensi, lingkungan kerja, kepemimpinan, stress kerja, budaya organisasi, dan lainnya. Persamaan dan perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang dibuat untuk mengetahui posisi penelitian yang dilakukan oleh penulis. Persamaan penelitian yang dilakukan oleh penulis dengan penelitian terdahulu adalah sama-sama ingin mengetahui pengaruh

motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, di mana penelitian dari dua variabel bebas tersebut bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai baik di masa sekarang maupun di masa yang akan datang.

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran pada dasarnya merupakan pembahasan teoritis oleh peneliti, dibangun di atas ketelitian analisis, dan menggambarkan pola hubungan logis antara variabel atau gejala dalam memecahkan masalah yang diteliti secara teoritis. Sugiyono (2017) mengemukakan bahwa kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting (Sugiyono, 2017).

Sumber daya manusia merupakan aset yang sangat penting dalam setiap organisasi atau perusahaan karena sumber daya manusia yang berkualitas yang mampu dan mau bekerja secara optimal untuk mendukung kelancaran proses organisasi diperlukan untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Namun, sumber daya manusia yang dimiliki bukanlah pegawai yang sekadar bekerja; sebaliknya, perusahaan membutuhkan pegawai yang bekerja dengan baik.

Bangun (2012) menyatakan kinerja adalah hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang berdasarkan persyaratan pekerjaan, sedangkan Mangkunegara (2009) mendefinisikan kinerja pegawai sebagai hasil kerja yang dilakukan secara kualitatif dan kuantitatif oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang ditugaskan. Martoyo (2010:152) mengungkapkan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain motivasi, kepuasan kerja,

tingkat stres, komitmen, sikap, sistem kompensasi, aspek ekonomi, aspek teknis, dan perilaku lainnya, sedangkan pendapat lain menyatakan bahwa pendidikan, keterampilan, disiplin kerja, budaya, etos kerja, tingkat pendapatan, kesempatan berprestasi, beban kerja, lingkungan kerja, dan teknologi merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai (Tohardi 2002, dalam Diah dan Eddy, 2015). Motivasi dan disiplin kerja merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam penelitian ini sehingga kerangka pemikiran penelitian ini berisi tentang penjelasan hubungan antar variabel motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Hubungan tersebut akan dijelaskan berdasarkan teori dan penelitian-penelitian terdahulu.

### **2.2.1 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menimbulkan kegairahan terhadap pekerjaan seseorang sehingga mau bekerja sama, bekerja secara efektif, dan mengintegrasikan seluruh usahanya untuk mencapai kepuasan (Hasibuan, 2013: 143). Motivasi kerja sangat penting dalam menjaga dan meningkatkan disiplin kerja pegawai guna mencapai hasil kerja yang optimal. Motivasi kerja dapat mempengaruhi disiplin kerja karena jika seorang pegawai kurang motivasi kerja maka ia cenderung malas bekerja dan tidak mengikuti aturan perusahaan, begitu pula sebaliknya. Meningkatkan motivasi pegawai sangat penting untuk mencapai tujuan perusahaan dan memberikan hasil kerja yang optimal. Ketika pegawai harus bekerja di bawah tekanan, hal itu berdampak negatif pada tingkat motivasi mereka. Ketika pegawai bebas untuk berbagi ide dan diberi

tugas sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan mereka secara positif akan meningkatkan tingkat motivasi pegawai dan sebaliknya ketika pegawai diminta untuk melakukan tugas yang tidak sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan mereka. maka itu akan berdampak negatif pada tingkat motivasi dan berdampak pada kinerja mereka. Penelitian menyatakan ketika manajemen yang lebih tinggi mendukung, itu melepaskan stres di lingkungan dan memotivasi pegawai, oleh karena itu diperlukan untuk menyediakan lingkungan bebas stres kepada pegawai untuk memotivasi mereka. Lingkungan yang aman atau tempat kerja yang aman adalah ukuran untuk memastikan kesehatan fisik dan mental pekerja yang baik dengan menyediakan kondisi yang ergonomis (Ali & Sardouk, 2022). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai telah diteliti sebelumnya oleh Chien et. al. (2020), Kurniawan et. al. (2022), serta Ignatius dan Fahmi (2022). Berdasarkan penelitian sebelumnya tersebut, motivasi kerja ini ditemukan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **2.2.2 Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Singodimedjo dalam Edy Sutrisno (2020) mendefinisikan bahwa disiplin kerja adalah sikap kerelaan dan kerelaan seseorang untuk memahami dan mentaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Pegawai dengan sikap disiplin kerja yang tinggi akan menghasilkan hasil yang baik dan memberikan keuntungan bagi perusahaan. Begitu pula sebaliknya, jika pegawai kurang disiplin kerja, maka akan berdampak negatif bagi perusahaan, sehingga sulit mencapai tujuan. Disiplin pegawai mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas

yang dibebankan kepadanya, yang menumbuhkan semangat kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan organisasi, pegawai, dan masyarakat luas.

Disiplin kerja menurut Veithzal Rivai (2017:824) merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan melalui disiplin diri karena disiplin diri berperan penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Seorang pegawai yang mempraktikkan disiplin diri tidak hanya menghormati dirinya sendiri tetapi juga orang lain. Kinerja pegawai dipengaruhi secara positif oleh disiplin kerja. Pegawai yang disiplin dalam bekerja sejak keluar dan ketika kembali bekerja serta mengikuti aturan kerja biasanya berkinerja baik. Kinerja pegawai meningkat seiring dengan meningkatnya disiplin kerja. Beberapa penelitian yang menyelidiki dampak disiplin terhadap kinerja pegawai mendukung hal ini seperti penelitian yang dilakukan oleh Andi Armansyah dan Idris Azis (2018), Erwansyah dan Sulastini (2018), serta Grace et. al. (2020). Berdasarkan penelitian sebelumnya tersebut, disiplin kerja ini ditemukan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

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

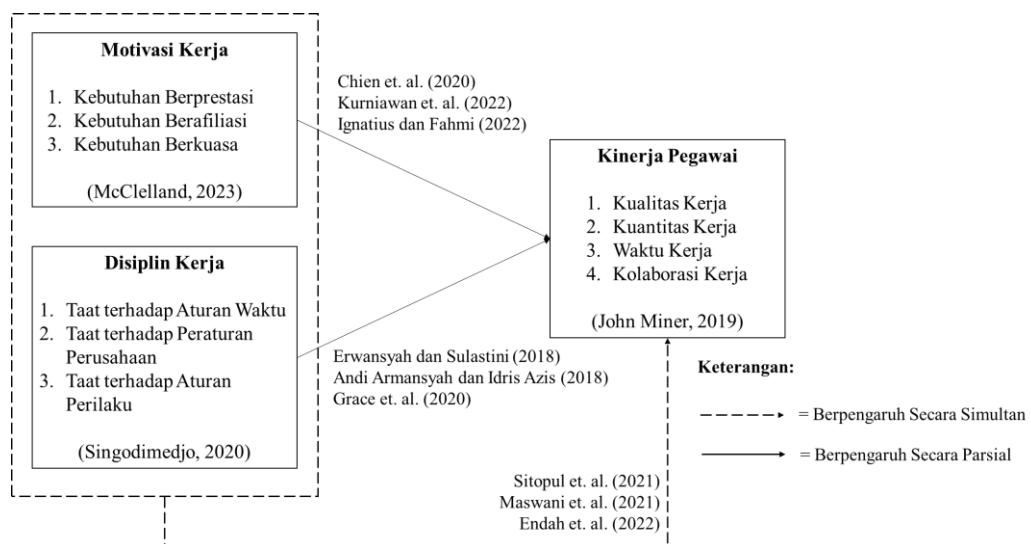
Disiplin dan motivasi sangat penting dalam bisnis atau agensi. Hal ini diperlukan untuk meningkatkan kinerja pegawai dan mencapai tujuan perusahaan. Disiplin digunakan untuk memastikan bahwa pekerjaan dilakukan dengan tertib dan patuh pada aturan perusahaan, dan pegawai tidak melanggar aturan. Motivasi pegawai juga diperlukan agar pegawai lebih semangat dalam pekerjaannya. Pemimpin berusaha untuk memberikan yang terbaik bagi pegawainya agar dapat



memberikan kemampuan kerja secara penuh untuk mencapai tujuan perusahaan/instansi.

Disiplin kerja adalah salah satu aspek terpenting dari organisasi mana pun; tentunya dibutuhkan kepedulian yang tinggi dari setiap pegawai yang bekerja untuk mencapai tujuan instansi. Disiplin pegawai yang mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas yang dibebankan kepadanya menumbuhkan gairah kerja, semangat kerja, dan tercapainya tujuan instansi, pegawai, dan masyarakat. Demikian pula, semakin kuat motivasi maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai. Pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai telah diteliti sebelumnya oleh Sitopul et. al. (2021), Maswani et. al. (2021), dan Endah et. al. (2022). Berdasarkan penelitian sebelumnya tersebut, motivasi dan disiplin kerja ini ditemukan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, paradigma penelitian ini dapat diilustrasikan pada Gambar 2.2 berikut ini.



**Gambar 2.2**

### **Paradigma Penelitian**

### 2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban awal untuk pernyataan pertanyaan penelitian ketika pernyataan pertanyaan penelitian dirumuskan dalam bentuk pertanyaan. Jawaban baru hanya didasarkan pada teori yang relevan, bukan fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data (Sugiyono, 2017).

Dari pernyataan di atas, kita dapat menyimpulkan bahwa hipotesis adalah suatu asumsi, tebakan, atau jawaban awal terhadap suatu masalah yang ada dalam penelitian yang belum dibuktikan oleh penelitian atau pengukuran. Berdasarkan kerangka berpikir sebelumnya, maka hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut.

1. Secara Simultan

Ada pengaruh antara motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di PT Taspen (Persero) KCU Bandung.

2. Secara Parsial

- a. Ada pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di PT Taspen (Persero) KCU Bandung.

- b. Ada pengaruh antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di PT Taspen (Persero) KCU Bandung.