

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 Kajian Pustaka**

Pada tinjauan pustaka, penulis membagi kedalam tiga kelompok utama yaitu kajian *Grand Theory*, *Middle Theory*, dan *Applied Theory*. *Grand Theory* yang digunakan pada penelitian ini adalah Manajemen. Sedangkan *Middle Theory* yang akan digunakan pada penelitian ini adalah Manajemen Sumber Daya Manusia. Motivasi, Disiplin Kerja, Kinerja Karyawan merupakan bagian dari *Applied Theory* pada penelitian ini.

#### **2.1.1 Manajemen**

##### **2.1.1.1 Definisi Manajemen**

Manajemen berasal dari kata manus (tangan) dan agree (melakukan) yang merupakan dua kata dalam Bahasa latin. Kemudian digabungkan menjadi manager yang berarti menangani. Kemudian berubah lagi kedalam Bahasa Indonesia menjadi manajemen yang berarti mengelola. Sedangkan secara terminologis para pakar mendefinisikan manajemen secara beragam.

Manajemen merupakan kegiatan yang dilakukan oleh sebuah organisasi untuk mengurus, mengatur, melaksanakan, dan mengelola kegiatan yang dilakukan oleh organisasi atau perusahaan. Menurut Ulber Silalahi (2011:7) mendefinisikan bahwa “Manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengatur sumber daya, pengomunikasian, kepemimpinan, pemotivasian, dan pengendalian pelaksanaan tugas-tugas organisasional secara efektif dan secara efisien”.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2016:9) menyatakan “Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Menurut G.R Terry (2010:19) menyatakan “Menjelaskan bahwa manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri atas tindakan – tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian untuk

menentukan serta mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya”.

Menurut Stephen P. Robbins, Mary Coulter (2012:8) menyatakan Menjelaskan bahwa “manajemen adalah mengkoordinasi dan mengawasi kegiatan orang lain sehingga kegiatan mereka selesai dengan efektif dan efisien”.

Menurut Wijayanto (2012:2) menyatakan “Manajemen adalah ilmu dan seni, yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap kinerja organisasi dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi”. Pengertian ini memiliki arti bahwa cara manajer mencapai suatu tujuan organisasi melalui pengatutan orang-orang lain untuk melakukan suatu tugas yang mungkin diperlukan, atau berarti dengan tidak melaksanakan tugas-tugas itu sendiri.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan manajemen merupakan proses pemotivasi, perencanaan, pengorganisasian, pengomunikasian, kepemimpinan, pengendalian, pengintegrasian, dengan pelaksanaan tugas menggunakan sumber daya menjadi sistem total berupa ilmu dan seni terhadap kinerja organisasi untuk mencapai sasaran dan pencapaian.

#### 2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen menurut Nickels, McHugh and McHugh dalam buku Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah (2017:11), “beberapa kegiatan yang terkait dengan setiap fungsi manajemen” adalah sebagai berikut:

1. Fungsi perencanaan (*planning*)
  - 1) Menetapkan tujuan dan target bisnis
  - 2) Merumuskan strategi untuk mencapai tujuan dan target bisnis tersebut
  - 3) Menentukan sumber-sumber daya yang diperlukan
  - 4) Menetapkan standar/indikator keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis
2. Fungsi pengorganisasian (*Organizing*)
  - 1) Mengalokasikan sumber daya, merumuskan dan menetapkan tugas, dan menetapkan prosedur yang diperlukan

- 2) Menetapkan struktur organisasi yang menunjukkan adanya garis kewenangan dan tanggung jawab
  - 3) Kegiatan perekrutan, penyelesaian, pelatihan, dan pengembangan sumber daya manusia/tenaga kerja
  - 4) Kegiatan penempatan sumber daya manusia pada posisi yang paling tepat
3. Fungsi pengimplementasian (*Directing*)
- 1) Mengimplementasikan proses kepemimpinan, pembimbingan, dan pemberian motivasi kepada tenaga kerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan
  - 2) Memberikan tugas dan penjelasan rutin mengenai pekerjaan
  - 3) Menjelaskan kebijakan yang ditetapkan
4. Fungsi pengawasan (*Controlling*)
- 1) Mengevaluasi keberhasilan dalam mencapai tujuan dan target bisnis sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan
  - 2) Mengambil langkah klarifikasi dan korelasi atas penyimpangan yang mungkin ditemukan
  - 3) Melakukan berbagai alternatif solusi atas sebagai masalah yang terikat dengan pencapaian tujuan dan target bisnis.

## 2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

### 2.1.2.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Setiap perusahaan dalam usaha mencapai tujuan pasti dihadapkan pada kendala-kendala yang ada, oleh karena itu setiap perusahaan atau organisasi dalam menciptakan suatu kerja sama yang baik guna mencapai tujuannya membutuhkan suatu sistem yang disebut manajemen.

Menurut Mangkunegara (2013) Mengatakan bahwa “Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Handoko (2011:3) “manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan, sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi”.

Sedangkan menurut Hasibuan (2013) “Mengatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”.

Jadi dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia menempatkan tenaga kerja dalam organisasi tidak hanya sebagai alat produksi, melainkan sebagai asset/kekayaan yang dimiliki oleh suatu organisasi yang harus dikelola dengan pendekatan yang lebih manusiawi agar dalam pencapaian tujuan tercipta hubungan yang saling menguntungkan baik untuk organisasi maupun untuk karyawan itu sendiri.

Menurut Sedarmayanti (2010:13-14) “Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyangring, melatih, memberikan penghargaan dan penilaian”.

Ditinjau dari segi fungsi, “manajemen sumber daya manusia memiliki dua dimensi yakni dimensi manajerial dan dimensi operasional. Dimensi manajerial berkenaan dengan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Sementara dimensi Operasional berkenaan dengan penarikan, seleksi, pembekalan, penempatan, penilaian, prestasi kerja, pengembangan karir, kompensasi, dan pemisahan (pensiun)”.

Alasan-alasan manajemen sumber daya manusia ditempatkan pada bagian fungsi pengorganisasian, adalah sebagai berikut (Sule dan Saefullah, 2010:193):

1. Kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan dalam MSDM terkait erat dengan kegiatan pengalokasian sumber daya yang dimiliki organisasi kedalam bagian-bagian dalam organisasi.

2. Fungsi pengarahan dan pelaksanaan hanya akan dapat dijalankan jika alokasi sumber daya manusia telah dilakukan dalam fungsi pengorganisasian.
3. Kegiatan motivasi, mengarahkan (yang juga merupakan bagian lain dari manajemen SDM) termasuk kedalam fungsi pengarahan (leading).
4. Dikarenakan ilmu sosial, khususnya ilmu manajemen tidak dapat dipisahkan satu sama lainnya dan saling berkaitan.

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

Kegiatan “sumber daya manusia merupakan bagian proses manajemen sumber daya yang paling sentral, dan merupakan suatu rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan tersebut akan berjalan lancar apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi manajemen sumber daya manusia yang dimaksud adalah sebagai berikut (sutrisno, 2010:9-11)”:

#### **1. Perencanaan**

“Perencanaan adalah memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan”.

#### **2. Pengorganisasian**

“Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi”.

#### **3. Pengarahan dan pengadaan**

“Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja efektif secara efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi”.

#### **4. Pengendalian**

“Pengendalian merupakan kegiatan pengendalian pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja dengan sesuai rencana”.

#### **5. Pengembangan**

“Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan”.

#### 6. Kompensasi

“Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi”.

#### 7. Pengintegrasian

“Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan”.

#### 8. Pemeliharaan

“Pemeliharaan adalah kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun”.

#### 9. Kedisiplinan

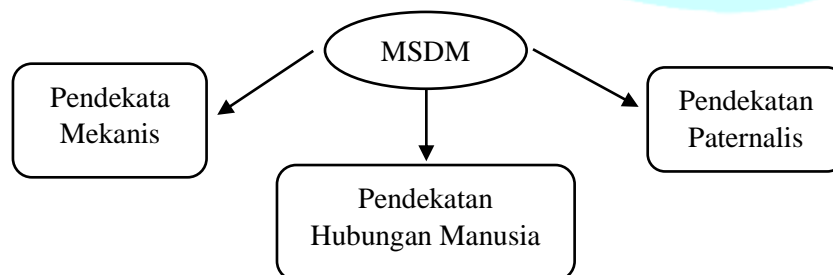
“Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi”.

#### 10. Pemberhentian

“Pemberhentian merupakan putusannya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi”.

### 2.1.2.3 Metode Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa pendekatan yang dapat dilakukan, seperti dalam buku Malayu S.P Hasibuan (2013:16) ada tiga pendekatan yang dilakukan dimana, yaitu :



Gambar 2.1

### Konsep Pendekatan SDM

Berdasarkan gambar diatas dapat dilihat bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki tiga konsep pendekatan, dimana.

1. Pendekatan “mekanis adalah mengganti peranan tenaga kerja manusia dengan tenaga kerja mesin untuk melakukan pekerjaan. Penggantian ini disarkan kepada perkembangan ekonomis, kemanusiaan, efektivitas, kemampuan yang lebih besar dan lebih baik”.
2. Pendekatan “paternalis adalah peranan manajer untuk pengarahan bawahannya bertindak seperti bapak terhadap anak -anakny. Para bawahan diperlakukan dengan baik, fasilitas-fasilitas diberikan, bawahan dianggap sebagai anak-anaknya, seperti diberi pinjaman uang”.
3. Pendekatan “sistem sosial adalah suatu sistem yang kompleks yang beroperasi dalam lingkungan yang kompleks yang bisa disebut sebagai sistem yang ada di luar”.

### **2.1.3 Motivasi**

#### **2.1.3.1 Definisi Motivasi**

Dalam kaitannya dengan perusahaan, “motivasi merupakan salah satu hal yang sangat penting diperhatikan dalam organisasi perusahaan karena hal ini sangat mempengaruhi kinerja pegawai yang ada di lingkungan perusahaan tersebut”.

Menurut Gray (dalam Winardi 2011:2) menyatakan “mendefinisikan motivasi sebagai hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan *persistence* dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu”.

Menurut widodo (2015:187) menyatakan “motivasi adalah kekuatan yang ada dalam seseorang, yang mendorong perilakunya untuk melakukan tindakan. Besarnya intensitas kekuatan dari dalam diri seseorang untuk melakukan suatu tugas atau mencapai sasaran memperlihatkan sejauh mana tingkat motivasinya”.



Menurut Stefan Ivanko (2012:7) menyatakan “mendefinisikan motivasi sebagai keinginan dan energi seseorang yang diarahkan untuk mencapai suatu tujuan. Motivasi adalah sebab dari tindakan. Upaya mempengaruhi seseorang dalam rangka memberikan motivasi berarti mendapatkan kemudian ingin berbuat sesuatu yang di ketahui dan seharusnya dilakukan. Motivasi dapat berupa motivasi intristik dan motivasi ekstristik. Motivasi intrinsik contohnya kepuasan dan perasaan untuk mencapai sesuatu. Motivasi ekstrinsik contohnya imbalan, hukuman, dan perolehan tujuan”.

Menurut Winardi (2016:6) menyatakan “motivasi merupakan suatu kekuatan potensial yang ada di dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkan nya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau negatif”.

Menurut malayu (2015:23) menyatakan “motivasi adalah mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikaan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan”.

Dari definisi di atas peneliti mengambil kesimpulan bahwa motivasi adalah suatu keinginan dan tindakan yang muncul dalam diri seseorang atas dorongan untuk melakukan sesuatu dalam upaya mencapai tujuannya.

### **2.1.3.2 Teori-Teori Yang Berkaitan Dengan Motivasi**

Teori motivasi mempunyai isi dalam bentuk pandangan tertentu mengenai manusia. Tidak ada organisasi yang dapat berhasil tingkat komitmen dan usaha tertentu dari para anggotanya. Adapun yang termasuk dalam teori motivasi adalah sebagai berikut :

#### **1. Teori Kebutuhan**

Kebutuhan dapat di “definisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan yang dialami diri. Apabila kebutuhannya tidak terpenuhi, maka pegawai tersebut akan menunjukkan perilaku kecewa. Sebaliknya, jika seorang karyawan tersebut



terpenuhi kebutuhannya maka pegawai tersebut akan memperlihatkan perilaku yang gembira sebagai wujud apresiasi dari rasa puasnyanya”.

Abraham Maslow (Anwar Prabu Mangkunegara, 2011:94) mengemukakan bahwa hierarki kebutuhan manusia yaitu sebagai berikut :

1. Kebutuhan Fisiologis, yaitu “kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, dan seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar”.
2. Kebutuhan Rasa Aman, yaitu “kebutuhan akan perlindungan dari ancaman bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup”.
3. Kebutuhan Sosial, yaitu “kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berinteraksi, dan kebutuhan untuk dicintai dan mencintai”.
4. Kebutuhan Penghargaan, yaitu “kebutuhan untuk dihormati, dan di hargai oleh orang lain”.
5. Kebutuhan untuk Mengaktualisasi diri, yaitu “kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, dan potensi”.
6. Kebutuhan untuk Berpendapat, yaitu “kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu”.

## 2. Teori X Dan Teori Y

Douglass McGregor dalam buku Khaerul Uman (2010:164), “mengemukakan dua pandangan yang jelas berdasarkan mengenai manusia. Pada dasar yang negatif ditandai sebagai teori X, dan yang positif ditandai dengan teori Y. Mc Gregor menyimpulkan bahwa pandangan manajer cenderung menularkan cara berpeliralkunya kepada para bawahannya”.

Teori X ”mengasumsikan bahwa kebutuhan tingkat rendah mendominasi individu. Oleh karna itu, McGroger mengusulkan ide-ide seperti mengambil keputusan partisipatif, pekerjaan yang bertanggung jawab, dan menantang hubungan kelompoknya baik sebagai pendekatan-pendekatan yang akan memaksimalkan motivasi kerja pegawai”.

### 3. Teori Dua Faktor

Teori dua faktor dikemukakan oleh psikolog, Frederick Herzberg dalam buku Khaerul Uman (2010:164) menyimpulkan “bahwa jawaban yang diberikan orang-orang ketika mereka merasa senang mengenai pekerjaannya sangat berbeda dari jawaban yang diberikan ketika mereka merasa tidak senang”.

Menurut Herzberg, “faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja terpisah dan berbeda dari faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja. Oleh karena itu, manajer yang berusaha menghilangkan faktor-faktor yang menciptakan ketidakpuasan kerja dapat membawa ketentraman, tetapi belum tentu mendatangkan motivasi”.

Jika ingin memotivasi seseorang dalam pekerjaannya, Herzberg menyarankan untuk menekankan pada hal-hal yang berhubungan dengan kerja itu sendiri atau hasil langsung yang diakibatkannya, seperti peluang pertumbuhan personal, pengakuan, tanggung jawab dan prestasi kerja.

#### 2.1.3.3 Tujuan Motivasi

Menurut Malayu Hasibuan (2011:221) tujuan-tujuan pemberian motivasi adalah sebagai berikut :

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

#### 2.1.3.4 Asas-asas Motivasi

Menurut Malayu Hasibuan (2011:221) asas-asas pemberian motivasi adalah sebagai berikut :

1. Asas mengikut sertakan artinya “mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan pendapat, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan”.
2. Asas komunikasi artinya “menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara-cara mengerjakannya dan kendala-kendala yang dihadapi”.
3. Asas pengakuan artinya “memberikan penghargaan, pujian dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya”.
4. Asas wewenang yang didelegasikan artinya “memberikan kewenangan dan kepercayaan diri bawahan, bahwa dengan kemampuan dan kreativitasnya ia mampu mengerjakan tugas-tugas dengan baik”.
5. Asas adil dan layak artinya “alat dan jenis motivasi yang diberikan harus berdasarkan atas “asas keadilan dan kekayaan” terhadap semua pegawai”.
6. Asas perhatian timbal-balik artinya “bawahan yang berhasil mencapai tujuan dengan baik maka pimpinan harus bersedia memberikan alat dan jenis motifasi”.

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

Menurut Edy Sutrisno (2016:116) “faktor – faktor dapat dibedakan atas faktor intern dan ekstern yang berasal dari karyawan” yaitu :

1. Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemebrian motivasi sebagai berikut:

1. Keinginan untuk hidup

Keinginan untuk dapa hidup “merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup dimuka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau menegrjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jele, apakah halal atau haram”. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebuuhan untuk:

1. Memperoleh kompensasi yang memadai
2. Pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai

3. kondisi kerja yang aman
2. Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk “dapat memiliki benda untuk mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan. Hal ini banyak kita alami dalam kehidupan sehari – hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat mendorong orang untuk muai bekerja”.

3. Keinginan untuk memperoleh pekerjaan

Seseorang mau bekerja disebabkan “adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itupun ia harus bekerja keras. Jdi harga diri, nama baik, kehormatan yang ingin dimiliki harus diperankan sendiri mungkin dengan bekerja keras memperbaiki nasib, mencari rejeki sebab status untuk diakui sebagai orang yang terhormat tidak mungkin diperoleh bila yang bersangkutan termasuk pemalas tidak mau bekerja”.

4. Keinginan untuk memperoleh pengakuan keingin untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal – hal :
  1. Adanya penghargaan terhadap prestasi
  2. Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak
  3. Pimpinan yang bijaksana
  4. Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat

2. Faktor ekstern sangat penting peran nya dalam motivasi kerja, faktor ektern meliputi :

1. Kondisi lingkungan

Lingkungan “pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerj yang ada disekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan. Lingkungan kerja ini meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat tersebut”.

2. Kompensasi yang memadai

Kompensasi “merupakan sumber penghasilan utama bagi para pegawai untuk menghidupi diri beserta keluarganya, kompensasi yang memadai merupakan alat yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para pegawai bekerja dengan baik”.

3. Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang yang akan “bekerja keras kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karir yang jelas dalam melakukan pekerjaan”.

4. Status dan tanggungjawab

Status dan kedudukan dalam jabatan tertentu “merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada suatu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan”.

5. Peraturan yang fleksibel

Perusahaan “merupakan aturan main yang mengatur hubungan kerja antara pegawai dengan perusahaan, termasuk hak dan kewajiban para pegawai, pemberi kompensasi, promosi, mutasi dan sebagainya”.

### 2.1.3.6 Hambatan-Hambatan Motivasi

Kepuasan atau ketidakpuasan pegawai dengan pekerjaan merupakan keadaan yang sifatnya subjektif, yang “merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang secara nyata yang diterima oleh karyawan dari pekerjaan dibandingkan dengan apa yang diharapkannya, diinginkan dan dipikirkannya sebagai hal yang pantas, atau berhak baginya. Sementara setiap karyawan secara subjektif menentukan pekerjaannya itu memuaskan”.

Menurut Hasibuan (2010:141) dalam buku “manajemen sumber daya manusia, secara garis besar dapat diketahui hambatan atau kendala dalam motivasi karyawan”, yaitu:

1. Sulitnya menentukan alat motivasi yang paling tepat, karena keinginan setiap individu karyawan tidak sama.
2. Kemampuan perusahaan terbatas dalam menyediakan fasilitas dan intensif.
3. Manajer sulit mengetahui motivasi kerja setiap individu karyawan.

#### 4. Manajer sulit memberikan intensif yang adil dan layak.

Kepuasan kerja karyawan itu sendiri akan mempengaruhi motivasi kerja dalam dirinya untuk bekerja kepada perusahaan. “Kesediaan atau motivasi seorang karyawan untuk bekerja biasanya ditunjukkan oleh aktivitas-aktivitas pekerjaan yang dilakukan dengan giat dan berorientasi tujuan. Jadi, yang disebut karyawan yang bermotivasi adalah karyawan yang perilakunya dapat diarahkan kepada tujuan organisasi dan tidak mudah tergantung oleh hambatan-hambatan motivasi didalam perusahaan”.

#### 2.1.3.7 Dimensi Dan Indikator Motivasi

Indikator menjadi tiga dimensi dimana “kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi, maupun kebutuhan akan kekuasaan. Tiga dimensi kebutuhan ini diperkuat oleh Mc. Clelland dalam Malayu S.P Hasibuan (2013:162)”, dimensi dan indikator motivasinya adalah.

1. Dimensi kebutuhan akan prestasi, dimensi ini diukur oleh dua indikator, yaitu.
  1. Mengembangkan kreativitas.
  2. Antusias untuk berprestasi tinggi.
2. Dimensi kebutuhan akan afiliasi, dimensi ini diukur oleh empat indikator, yaitu.
  1. Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia tinggal dan bekerja (*sense of belonging*).
  2. Kebutuhan akan perasan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*).
  3. Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*).
  4. Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*).
3. Dimensi kebutuhan akan kekuasaan, dimensi ini diukur oleh dua indikator, yaitu.
  1. Memiliki kedudukan yang terbaik.
  2. Mengerahkan kemampuan demi mencapai kekuasaan.

#### 2.1.4 Disiplin Kerja

#### 2.1.4.1 Definisi Disiplin Kerja

Organisasi dibuat untuk mengatur orang-orang yang bekerja bersama-sama dalam mencapai satu tujuan yang telah ditetapkan untuk mencapai produktivitas. “Upaya mencapai produktivitas, diperlukan adanya standar dan peraturan dalam pengelolaan sumber daya yang dimiliki. Peraturan yang dibuat oleh organisasi, dijadikan sebagai standar nilai, norma dan kaidah yang harus dipatuhi dan ditaati dengan disiplin oleh semua organisasi”.

Menurut Hasibuan (2012:193) menyatakan “Mendefinisikan kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan. Tanpa dukungan disiplin pegawai yang baik, sulit bagi perusahaan untuk mewujudkan tujuannya”.

Jadi, kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan.

Menurut Rivai (2014:559) menyatakan “Mendefinisikan disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”.

Menurut Bejo Siswanto (2013:29) menyatakan bahwa “disiplin kerja merupakan suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak menerima sanksi-sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya”.

Menurut Simamora (2014:610) menyatakan “Mendefinisikan disiplin kerja adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin merupakan pengendalian diri pegawai dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja didalam sebuah organisasi. Tindakan disiplin menuntut suatu hukuman terhadap karyawan yang gagal memenuhi standar yang ditetapkan. Tindakan



disiplin yang efektif terpusat pada perilaku pegawai yang salah, bukan pada diri karyawan sebagai pribadi”.

Dari definisi diatas penulis mengambil kesimpulan bahwa disiplin kerja adalah suatu kesadaran seseorang dalam mentaati segala peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang teraturan dalam sebuah organisasi atau perusahaan.

#### **2.1.4.2 Bentuk-Bentuk Disiplin Kerja**

Tindakan pendisiplinan kepada pegawai haruslah sama pemberlakuannya. “Disini tindakan disiplin berlaku bagi semua, tidak memilih, memilih dan memihak kepada siapapun yang melanggar akan dikenakan sanksi pendisiplinan yang sama termasuk bagi manajer atau pimpinan, karena pimpinan harus memberikan contoh terhadap pada bawahannya”.

Mangkunegara (2011:129) mengemukakan bahwa bentuk-bentuk disiplin kerja dibagi menjadi tiga bagian yaitu :

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

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

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

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

##### **3. Disiplin progresif**

Disiplin progresif “merupakan kegiatan yang memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang”.

#### **2.1.4.3 Faktor-Faktor Kedisiplinan**

Menurut Hasibuan (2013:194) “pada dasarnya banyak faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai suatu organisasi” diantaranya :

##### **1. Tujuan dan kemampuan**

Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan pegawai. “Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang cukup dibebankan kepada seseorang pegawai harus sesuai dengan kemampuan pegawai yang bersangkutan. Tetapi jika pekerjaan itu diluar kemampuannya atau pekerjaannya itu jauh dibawah kemampuannya, maka kesungguhan dan kedisiplinan pegawai akan rendah”.

## 2. Teladan pimpinan

“Dalam menentukan disiplin kerja pegawai maka pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Pimpinan jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya baik, jika dia sendiri kurang berdisiplin. Pimpinan harus menyadari bahwa perilakunya akan dicontoh dan diteladani oleh para bawahannya”. Hal inilah yang mengharuskan agar pemimpin mempunyai kedisiplinan yang baik, supaya para bawahan pun berdisiplin baik.

## 3. Balas jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) “ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan, karena akan memberikan kepuasan dan kecintaan pegawai terhadap perusahaan dan pekerjaannya. Perusahaan harus memberikan balas jasa yang sesuai. Kedisiplinan pegawai tidak mungkin baik apabila balas jasa yang mereka terima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya beserta keluarganya. pegawai sulit untuk berdisiplin baik jika selama kebutuhan-kebutuhan primernya tidak terpenuhi dengan baik”.

## 4. Keadilan

Keadilan mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, “karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Apabila keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam memberikan balas jasa (pengakuan) atau hukuman, akan merasa terciptanya kedisiplinan pegawai yang baik. Pimpinan atau manajer yang cakap dalam kepemimpinannya selalu bersikap adil terhadap semua

bawahannya, karna dia menyadari bahwa dengan keadilan yang baik akan menciptakan yang baik pula”.

#### 5. Waksat

Waksat (pengawasan melekat) “adalah tindakan nyata yang paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan pegawai perusahaan. Dengan waksat bearti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya”. Hal ini berarti atasan harus selalu ada atau hadir ditempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Waksat efektif “merangsang kedisiplinan dan moral kerja pegawai. Pegawai merasa mendapatkan perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan dan pengawasan dari atasannya”.

Dengan waksat, “atasan secara langsung dapat mengetahui kemampuan dan kedisiplinan setiap individu bawahannya, sehingga setiap bawahannya dinilai objektif. Waksat bukan hanya mengawasi moral kerja dan kedisiplinan pegawai saja, tetapi juga harus berusaha mencari sistem kerja yang lebih efektif untuk mewujudkan suatu organisasi, pegawai dan masyarakat. Dengan sistem yang baik akan tercipta internal kontrol yang dapat mengurangi kesalahan-kesalahan dan mendukung kedisiplinan serta moral kerja karyawan”.

Maka dari itu, “waksat menuntut adanya kebersamaan aktif antara atasan dengan bawahan dalam mencapai tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat. Dengan kebersamaan aktif antara atasan dengan bawahan, terwujudlah kerjasama yang baik dan harmonis dalam perusahaan mendukung terbinanya kedisiplinan pegawai yang baik”.

#### 6. Sanksi hukum

Sanksi hukum sangat “berperan penting dalam memelihara kedisiplinan pegawainya. Karena dengan adanya sanksi hukum yang semakin berat, pegawai akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap dan perilaku yang indiscipliner pegawai akan berkurang”.

Berat ringannya sanksi “hukuman yang akan diterapkan itu mempengaruhi baik buruknya kedisiplinan pegawai. Sanksi hukuman harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal dan diinformasikan secara jelas kepada semua pegawai. Sanksi hukuman seharusnya tidak terlalu ringan atau terlalu berat supaya hukuman itu tetap mendidik pegawai untuk mengubah perilakunya”.

Sanksi hukuman hendaknya cukup wajar untuk setiap tingkatan yang indisipliner, bersifat mendidik, dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan dalam perusahaan.

#### 7. Ketegasan

Ketegasan dalam melakukan “tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan pegawai perusahaan. Pimpinan harus berani tegas bertindak untuk menghukum setiap pegawai yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukum yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan”.

Dengan demikian “pimpinan akan dapat memelihara kedisiplinan pegawai bawahannya. Sebaliknya apabila seorang pimpinan kurang tegas atau tidak menghukum pegawai yang indisipliner, sulit baginya untuk memelihara kedisiplinan bawahannya, bahkan sikap indisipliner pegawai semakin banyak karena mereka beranggapan bahwa peraturan dan sanksi hukumannya tidak berlaku lagi. Pimpinan yang tidak tegas menindak atau menghukum karyawan yang melanggar peraturan, sebaliknya tidak usah membuat peraturan atau tata tertib pada perusahaan tersebut”. Sehingga kesimpulannya “adalah ketegasan pimpinan menegur dan menghukum setiap pegawai yang indisipliner akan mewujudkan kedisiplinan yang baik pada perusahaan tersebut”.

#### 8. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan “yang harmonis diantara sesama pegawai ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan itu bersifat *vertikal* maupun *horizontal*. Pimpinan atau manajer harus

berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikat diantara semua pegawai. Jika tercipta *human relationship* yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada perusahaan. Jadi, kedisiplinan karyawan akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik”.

Dari beberapa teori yang telah diuraikan diatas dapat dikatakan bahwa kedisiplinan “adalah fungsi MSDM yang terpenting dan menjadi tolak ukur untuk mengukur dan mengetahui apakah fungsi-fungsi MSDM lainnya secara keseluruhan telah dilaksanakan dengan baik atau tidak. Kedisiplinan pegawai yang baik, mencerminkan bahwa fungsi-fungsi MSDM lainnya telah dilaksanakan sesuai dengan rencana”. Sebaliknya jika kedisiplinan pegawai kurang baik, berarti penerapan fungsi-fungsi MSDM pada perusahaan kurang baik. Jika, dapat dikatakan “kedisiplinan” menjadi kunci terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat. Dengan disiplin yang baik berarti pegawai sadar dan bersedia mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

#### **2.1.4.4 Hambatan disiplin**

Disiplin “dibuat untuk mengatur tata hubungan yang berlaku diseluruh organisasi yang mempekerjakan banyak sumber daya manusia untuk melaksanakan pekerjaan. Perbuatan suatu peraturan disiplin dimaksudkan, agar para karyawan dapat melaksanakan pekerjaan tersebut sesuai dengan apa yang diharapkan”. Tetapi penerapan disiplin itu banyak menemui hambatan dalam pelaksanaannya.

Gouzali Saydam (2010:287), hambatan pendisiplinana pegawai akan terlihat dalam suasana kerja berikut ini :

1. Tingginya angka kemangkiran (absensi) pegawai.
2. Sering terlambatnya pegawai masuk kantor atau pulang lebih cepat dari jam yang sudah ditentukan.
3. Menurunnya semangat dan gairah kerja.
4. Berkembangnya rasa tidak puas dan saling melempar tanggung jawab.

5. Penyelesaian pekerjaan yang lambat, karna karyawan lebih sering mengobrol dari pada bekerja.
6. Tidak terlaksananya supervise dan WAKSAT (pengawasan yang melekat dari atasan) yang baik.
7. Sering terjadi konflik antara pegawai dan pimpinan perusahaan.

#### **2.1.4.5 Jenis-Jenis Disiplin**

Menurut mangkunegara (2013), ada beberapa tipe kegiatan kedisiplinan, yaitu sebagai berikut:

1. Disiplin preventif

Disiplin preventif “adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi aturan yang berlaku diperusahaan”.

2. Disiplin korektif

Disiplin korektif “adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan menggerakkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan”.

#### **2.1.4.6 Pelaksanaan Disiplin Kerja**

Menurut Singodimedjo dalam Edy Sutrisno (2016:94) peraturan-peraturan yang akan berkaitan dengan disiplin antara lain :

1. Peraturan jam masuk, pulang, dan jam istirahat.
2. Peraturan dasar tentang berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan.
3. Peraturan cara-cara melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan unit kerja lain.
4. Peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai selama dalam organisasi dan sebagainya.

#### **2.1.4.7 Dimensi Dan Indikator Disiplin Kerja**

Pada dasar banyak indikator tingkat kedisiplinan pegawai pada suatu organisasi Menurut Singodimendjo dalam Sutrisno (2011:94) dimensi dan indikator disiplin yaitu :

1. Taat terhadap aturan waktu. Yaitu meliputi indikator.

1. Jam masuk kerja.
2. Jam pulang.
3. Jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan, organisasi/instansi.
2. Taat terhadap peraturan organisasi dan instansi, yang meliputi indikator.
  1. peraturan dasar tentang cara berpakaian.
  2. Bertingkah laku dalam pekerjaan.
3. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan, yang meliputi indikator.
  1. Ditunjukkan dengan cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan dan tugas.
  2. Tanggung jawab dalam pekerjaan.
4. Taat terhadap peraturan lainnya organisasi/instansi, yang meliputi indikator. Aturan apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai dalam organisasi.

## **2.1.5 Kinerja Pegawai**

### **2.1.5.1 Definisi Kinerja Pegawai**

Kinerja adalah hasil kerja, jadi kinerja Pegawai adalah sebuah hasil kerja yang mana dihasilkan oleh seorang pegawai untuk bisa mencapai tujuan yang diharapkan.

Menurut Wibowo (2010:7) mendefinisikan bahwa : “kinerja pegawai adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut”.

Menurut Mangkunegara (2016:67) mendefinisikan bahwa : “kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut Sinambela, ddk (2012) menyatakan “kinerja didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu”.



Sedangkan menurut Mathis (Laksana, 2014) menyatakan “kinerja karyawan adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan yang mempengaruhi seberapa besar banyaknya mereka memberi kontribusi kepada organisasi secara kualitas output, kuantitas output, jangka waktu output, kehadiran ditempat kerja, dan sikap koomperatif”.

Menurut Edison (2016:190) mendefinisikan bahwa “kinerja pegawai adalah hasil suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu sebelumnya”.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah tingkat keberhasilan yang telah dicapai oleh seorang pegawai dalam mengerjakan suatu pekerjaan.

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

Menurut Harbani Pasolong (2010:186), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

1. Kemampuan, “yaitu kemampuan dalam suatu bidang yang dipengaruhi oleh bakat, intelegensi (kecerdasan) yang mencukupi dan minat”.
2. Kemauan, “yaitu kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi”.
3. Energi, “yaitu sumber kekuatan dari dalam diri seseorang, dengan adanya energi, seseorang mampu merespon dan bereaksi terhadap apapun yang dibutuhkan, tanpa berpikir panjang atau perhatian secara sadar sehingga ketajaman mental serta konsentrasi dalam mengelola pekerjaan menjadi lebih tinggi”.
4. Teknologi, “yaitu penerapan pengetahuan yang ada untuk mempermudah dalam melakukan pekerjaan”.
5. Kompensasi, “yaitu suatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa atas kinerja dan bermanfaat baginya”.
6. Kejelasan tujuan, “yaitu tujuan yang harus dicapai oleh pegawai. Tujuan ini harus jelas agar pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dapat terarah dan berjalan lebih efektif dan efisien”.

7. Keamanan, yaitu “kebutuhan manusia yang fundamental, karena pada umumnya seseorang yang merasa aman dalam melakukan pekerjaannya, akan berpengaruh kepada kinerjanya”.

Dari pendapat-pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa umumnya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu :

1. Faktor individu, “meliputi kemampuan, kreatifitas, inovasi, inisiatif, kemauan, kepercayaan diri, motivasi serta komitmen individu”.
2. Faktor organisasi, “meliputi kejelasan tujuan, kompensasi yang diberikan, kepemimpinan, fasilitas kerja, atau infrastruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi”.
3. Faktor-faktor sosial, “meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, keserataan dan kekompakan anggota tim, serta keamanan”.

### **2.1.5.3 Tujuan Kinerja Pegawai**

Evaluasi “kinerja pegawai untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja SDM organisasi, tujuan meningkatkan kinerja Pegawai menurut Veithzal Rivai (2011:552)”, pada dasarnya meliputi :

1. Meningkatkan etos kerja.
2. Motivasi kerja.
3. Untuk meningkatkan tingkat kinerja karyawan selama ini.
4. Untuk mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
5. Pemberian imbalan yang sesuai.
6. Untuk pembeda antar pegawai yang satu dengan yang lainnya.
7. Pengembangan SDM.
8. Alat untuk membantu dan mendorong pegawai agar inisiatif.
9. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan agar kinerja menjadi baik.
10. Untuk memperoleh umpan balik dari pegawai.
11. Pemutusan hubungan kerja.
12. Memperkuat hubungan antar pegawai.
13. Sebagai penyalur keluhan yang berkaitan dengan masalah pekerjaan.

#### **2.1.5.4 Peningkatan Kinerja Pegawai**

Peningkatan kinerja pegawai menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2012:22-23) terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan sebagai berikut :

1. Mengetahui adanya kekurangan.
2. Mengenal kekurangan dan tingkat keseriusan.
3. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan system maupun yang berhubungan dengan karyawan itu sendiri.
4. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi kekurangan tersebut.
5. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.
6. Mulai dari awal, apabila perlu.

#### **2.1.5.5 Dimensi Dan Indikator Kinerja Pegawai**

Dimensi dan indikator “untuk mengukur kinerja pegawai menurut Robbins (2010:260) menyatakan bahwa kinerja pegawai meliputi beberapa aspek” yaitu:

1. Kualitas kerja meliputi kerapian dan ketelitian dalam menyelesaikan tugas dan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugasnya sesuai dengan standar yang ditentukan.
2. Kuantitas kerja merupakan jumlah yang dihasilkan ditanyakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Produktivitas merupakan kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya dan hasilnya memuaskan.
4. Efektivitas berhubungan dengan pelaksanaan kegiatan dengan tepat pada waktunya, ketepatan waktu menunjukkan efektivitas pengguna alokasi waktu yang tersedia.
5. Kemandirian inisiatif pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu perintah dari pimpinan. Ke lima aspek tersebut dapat dijadikan ukuran dalam mengadakan pengkajian tingkat kinerja seorang pegawai.

## **2.2 Hasil Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu merupakan suatu sumber yang dijadikan acuan dalam melaksanakan penelitian. Penelitian terdahulu yang digunakan berasal dari jurnal dan skripsi dengan melihat hasil penelitiannya dan akan dibandingkan dengan penelitian selanjutnya dengan menganalisa berdasarkan keadaan dan waktu yang berbeda, adapun ringkasan penelitian terdahulu pada tabel di bawah ini :

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

<b>Peneliti Dan Tahun Peneliti</b>	<b>Judul Prnelitian</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>	<b>Hasil</b>
Ernita Sibarani (2018)	Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Perawat Pada Rumah Sakit Swasta Lancang Kuning Pekan Baru.	Motivasi, Disiplin Kerja Dan Kinerja	Rumah Sakit Swasta Lancang Kuning Pekan Baru.	Motivas Dan Disiplin Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Perawat
Likdanawati (2018)	Pengaruh Pengalaman Kerja, Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Rumah	Disiplin Kerja Dan Kinerja Pegawai	Pengalaman Kerja Dan Kompetensi, Rumah Sakit Umum Labuhan Haji	Pengalaman Kerja, Kompetensi Dan Disiplin Kerja Berpengaruh

Sumber : Data diolah Peneliti, tahun 2020

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

<b>Peneliti Dan Tahun Peneliti</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>	<b>Hasil</b>
	Sakit Umum Labuhan Haji Tengah Aceh Selatan		Tengah Aceh Selatan.	Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai
Rina Astuti , Oki Prima Anugrah Lesmana (2018)	Pengaruh Motivasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Perawat Pada Rumah Sakit Umum Mitra Medika Medan.	Motivasi Dan Kinerja	Beban Kerja, Rumah Sakit Umum Mitra Medika Medan.	Motivasi Dan Beben Kerja Terdapat Pengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja
Suwanto (2019)	Pengaruh disiplin kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada rumah sakit umum tangerang selatan.	Disiplin kerja, Motivasi Dan Kinerja Karyawan	rumah sakit umum tangerang selatan.	Hasil Penelitian Secara Parsial Variabel Disiplin Kerja Dan Motivasi Mempunyai Pengaruh Yang Signifikan Terhadap Kinerja
Nailah Hayati, Taufik Rahma Dan Shinta Auriyanti (2019)	Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Pertamina Tanjung Tabalong.		Kompensasi, Rumah Sakit Pertamina Tanjung Tabalong.	Hasil Penelitian Secara Parsial Variabel Kompensasi Dan Disiplin Mempunyai Pengaruh Yang Signifikan Terhadap Kinerja
Valensia Angelina Wisti Dapu (2015)	Influence Of Work Discipline, Leadership, And Motivation On Employee Performance At Pt. Trakindo Utama Manado	Work Discipline, Motivation And Employee Performance	Leadership, Pt. Trakindo Utama Manado.	Motivation And Work Discipline Have A Significant Effect On Employee Performance

Sumber : Data diolah Peneliti, tahun 2020

## 2.3 Kerangka Pemikiran

Untuk memperjelas mengenai kerangka pemikiran, penulis akan menguraikan keterangan antar variabel yang diteliti, sebagai berikut :

### 2.3.1 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi merupakan daya pendorong seseorang untuk melakukan sesuatu tugas atau pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan. Menurut Stefan Ivanko (2012:7) “mendefinisikan motivasi sebagai keinginan dan energi seseorang yang diarahkan untuk mencapai suatu tujuan. Motivasi adalah sebab dari tindakan. Upaya mempengaruhi seseorang dalam rangka memberikan motivasi berarti mendapatkan kemudian ingin berbuat sesuatu yang di ketahui dan seharusnya dilakukan. Motivasi dapat berupa motivasi intristik dan motivasi ekstristik”.

Maka pimpinan, manajer, karyawan yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi akan mencapai kinerja baik, dan sebaliknya mereka yang kinerjanya rendah disebabkan karena motivasinya rendah. Pengaruh motivasi juga telah diteliti sebelumnya oleh Rini Astuti, Oki Prima Anugrah Lesmana (2018) dengan “penelitian yang berjudul Pengaruh Motivasi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Perawat Pada Rumah Sakit Umum Mitra Medika Medan. Hasil penelitian mengemukakan motivasi mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan” pada rumah sakit umum Mitra Medika Medan.

Kemudian Ernita Sibarani (2018) dengan “penelitian yang berjudul Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Perawat Pada Rumah Sakit Swasta Lancang Kuning Pekanbaru. Menyebutkan bahwa berdasarkan uji t motivasi kerja terhadap kinerja karyawan berpengaruh signifikan” pada rumah sakit swasta lancang kuning pekan baru.

### 2.3.2 Pengaruh Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan

Rival (2014:598) “kedisiplinan merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting. Semakin baik disiplin karyawan pada perusahaan, semakin tinggi prestasi kerja yang dicapai. Sebaliknya disiplin kerja yang baik, sulit bagi sebuah perusahaan mencapai hasil yang optimal”.

Tingkat kehadiran merupakan disiplin dalam bekerja dan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

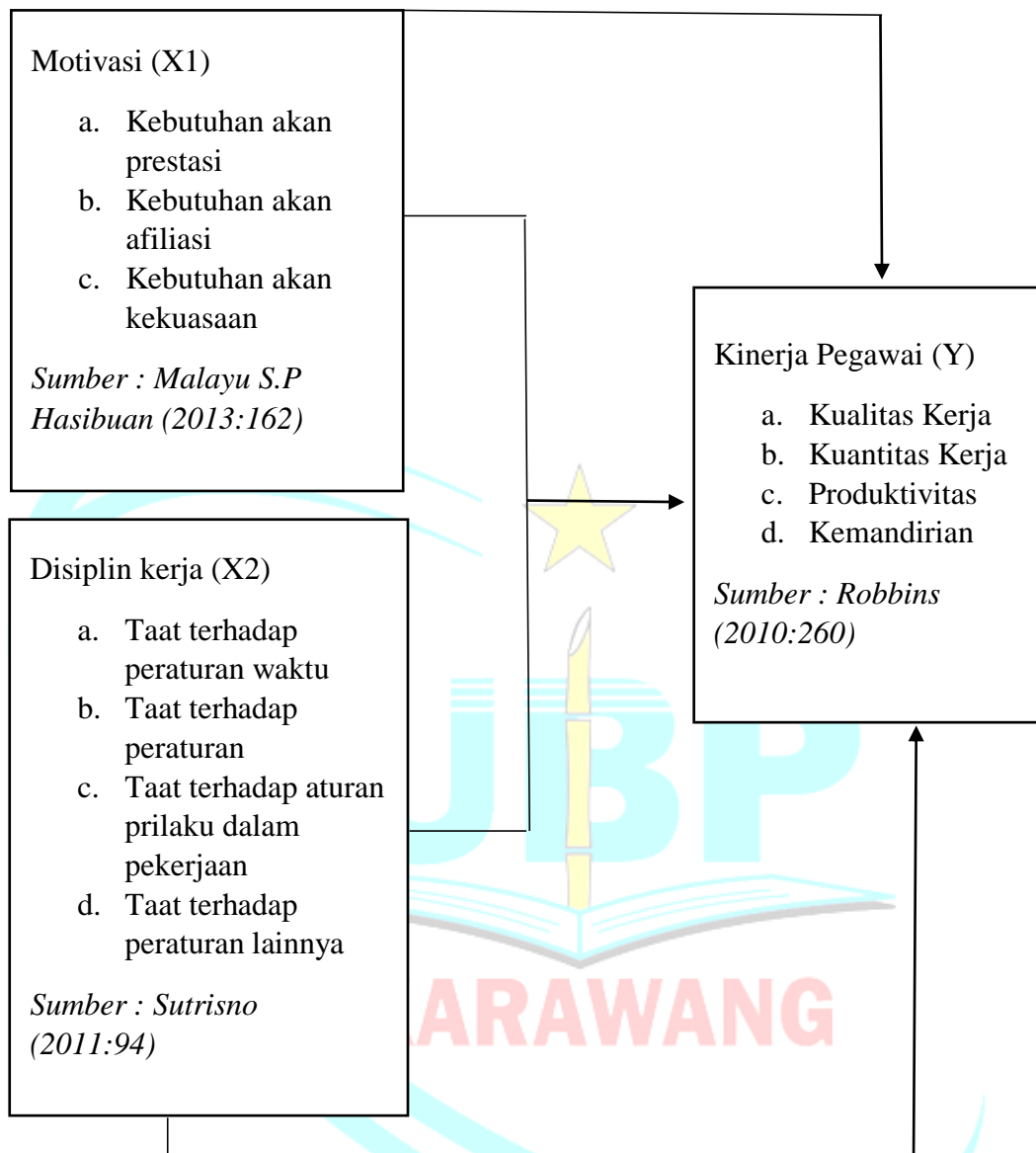
Teori tersebut diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Likdanawati (2018) menyatakan bahwa hasil “penelitian Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan rumah sakit umum tangerang selatan. Hal ini dibuktikan dengan hasil perhitungan uji koefisien determinan diperoleh nilai R sebesar 0,809 atau 80,9% yang berarti korelasi disiplin kerja terhadap kinerja pada kategori sangat kuat (0,800-1,00) dengan nilai koefisien determinasi adjusted  $R^2$  (Adjusted R Square) sebesar 0,641”.

### 2.3.3 Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Mengenai pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan juga sudah diteliti sebelumnya oleh Nailah Hayati, Taufik Rahma Dan Shinta Auriyanti (2019) dalam penelitian yang berjudul Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Pertamina Tanjung Tabalong.

Hasil penelitian tersebut “adalah kompensasi dan disiplin secara parsial dan simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu suwanto (2018) dalam penelitian yang berjudul Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Umum Tangerang Selatan. Menyatakan bahwa disiplin kerja dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan baik secara individual maupun simultan terhadap kinerja karyawan”.





**Gambar 2.2**

**Kerangka Pemikiran**

Sumber : Malayu S.P Hasibuan (2013:162)

Sutrisno (2011:94)

Robbins (2010:260)

## 2.1 Hipotesis Penelitian

Menurut sugiyono (2014:134) “hipotesis merupakan jawaban sementara terdapat rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data”.

Berikut ini adalah rangkaian Hipotesis Penelitian :

1. Terdapat korelasi hubungan Motivasi dan Disiplin Kerja pada Rumah Sakit Izza Cikampek.
2. Terdapat pengaruh secara parsial Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Rumah Sakit Izza Cikampek.
3. Terdapat pengaruh secara simultan Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Rumah Sakit Izza Cikampek.

