

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Sumber Daya Manusia

Menurut G.R Terry, *Management is the accomplishing of the predetermined, objective through the effort of other people* (Budiyanto, 2013, p. 45). Artinya manajemen adalah suatu cara dalam melakukan pencapaian tujuan (organisasi) yang telah ditentukan sebelumnya dengan mempergunakan bantuan orang lain. Hal yang sama juga menurut (D. h. M. S. P. Hasibuan, 2017, p. 2) manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

Sedangkan menurut James Stoner, manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi serta proses penggunaan sumber daya dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang sudah ditetapkan (Ardana, Mujiati, & Utama, 2012, p. 5).

Sumber daya menurut Nawawi adalah sebuah potensi yang dapat dijadikan aset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) dalam suatu organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (real) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi (Budiyanto, 2013, p. 46). Berbeda dengan (Ardana et al., 2012, p. 5) yang mengartikan Sumber daya

merupakan kemampuan untuk berbuat sesuatu, dan memanfaatkan kesempatan yang ada, serta merupakan kemampuan yang bisa membebaskan diri dari kesulitan yang dialami. Manusia telah diberikan daya cipta, rasa dan karsa untuk membebaskan diri dari kesulitan serta berusaha untuk mencari keuntungan terhadap setiap peluang yang ada (Ardana et al., 2012, p. 5).

Menurut (M. S. P. Hasibuan, 2012, p. 244), sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Sumber daya manusia adalah seorang yang siap dan mau serta mampu memberikan sumbangan baik tenaga, pikiran maupun usaha untuk pencapaian tujuan organisasi. Pernyataan ini didukung oleh Hardjanto (2010) dalam (Juniantara & Riana, 2015, p. 613) yaitu bahwa sumber daya manusia adalah individu yang merancang dan menghasilkan barang dan jasa, kemudian mengalokasikan sumber daya financial, mengawasi kualitas, lalu merumuskan strategi untuk mencapai tujuan.

Berbeda dengan Hariandja dan Hardiwati (2005) dalam (Khumaedi, 2016, p. 67) menyebutkan sumber daya manusia adalah penentu dari keseluruhan pelaksanaan berbagai aktifitas, peraturan dan program yang bertujuan mendapatkan tenaga kerja serta pengembangan dan pemeliharaan untuk meningkatkan dukungan terhadap peningkatan efektifitas organisasi dengan cara etis dan juga sosial yang dapat dipertanggungjawabkan.

Pernyataan lain dari Werther dan Davis mengemukakan, manajemen sumber daya manusia adalah suatu kegiatan yang memberikan fasilitas kepada karyawan untuk ikut berkontribusi dalam pencapaian rencana strategis organisasi

(Hanggraeni, 2012, p. 4). Hal ini didukung pula dengan pernyataan dari Dessler (2003) dalam (Khumaedi, 2016, p. 67) yang mengatakan manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih dan menilai serta memberi kompensasi kepada karyawan, dan juga memperhatikan hubungan kerja antar karyawan, kesehatan, keamanan serta masalah keadilan.

Dari beberapa pengertian diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan pengelolaan individu dalam suatu organisasi untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai anggota organisasi dengan menciptakan hubungan yang fleksibel untuk mencapai tujuan dari perusahaan atau organisasi agar mendapatkan pendapatan, mengembangkan, mengevaluasi dan memelihara karyawan dalam jumlah dan mutu yang tepat.

2.1.2. Kinerja Karyawan

2.1.2.1. Pengertian Kinerja

Amstron dan Baron mengatakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi dalam ekonomi. Kemudian berbeda dengan Indra Bastian yang menyatakan kinerja sebagai gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi (D. h. M. S. P. Hasibuan, 2017, p. 2).

Sedangkan menurut (Mangkunegara, 2011, p. 67), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam

melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan. Lebih lengkap dijelaskan oleh Prawirosentono, kinerja ialah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan tanggung jawab atau wewenang masing-masing, dalam rangka untuk mencapai tujuan suatu organisasi yang legal dan tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral dan etika (Sinambela, 2017, p. 5).

Pendapat lainnya yaitu Guritno dan Waridin dalam (Sidanti, 2015, p. 46) yang menyebutkan kinerja sebagai perbandingan hasil kerja dengan standar atau ketentuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dengan membandingkan antara hasil kerja dengan standar kerja maka dapat dilihat seberapa baik kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Hal yang sama juga diungkapkan oleh Sedarmayanti (2009) dalam (M.Sahanggamu & Mandey, 2014, p. 516), kinerja adalah sistem yang digunakan dalam menilai kinerja karyawan dan mengetahui untuk mengetahui apakah karyawan tersebut sudah melakukan seluruh pekerjaannya, dengan kata lain perpaduan hasil kerja yaitu yang harus dicapai karyawan dan kompetensinya termasuk cara pencapaiannya.

Berbeda pula dengan yang diungkapkan oleh Maharjan (2012) dalam (Juniantara & Riana, 2015, p. 615) yang mengatakan kinerja adalah hasil kerja yang dicapai karena termotivasi dengan pekerjaan serta puas terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Dikatakan kinerja yang baik adalah kinerja yang memenuhi atau sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi serta kinerja yang mendukung pencapaian tujuan perusahaan (Ayer & Rori, 2016, p. 28). Dan organisasi yang baik yaitu organisasi atau perusahaan yang selalu

berusaha untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya, karena hal itulah yang menjadi faktor utama dalam meningkatkan kinerja karyawan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan (Husain, 2018, p. 25).

Wibowo mengatakan manfaat kinerja bukan hanya untuk organisasi, tetapi juga untuk manajer dan individu. Manfaat untuk organisasi seperti menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan individu dan kelompok individu, memperbaiki kinerja, memotivasi kinerja dalam rangka meningkatkan komitmen, mendukung nilai-nilai inti perusahaan, memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan kinerja karyawan. Manfaat untuk manajer adalah mengusahakan klarifikasi kinerja dengan harapan perilaku, menawarkan peluang menggunakan waktu secara berkualitas, memperbaiki kinerja tim dan individual dan lain-lain. Dan yang terakhir adalah manfaat untuk setiap individu yaitu memperjelas peran dan tujuan, mendorong dan mendukung untuk bekerja dengan baik, membantu mengembangkan kemampuan kerja, menggunakan waktu sebaik mungkin, dan menjadi landasan untuk pengukuran kinerjanya (Sinambela, 2017, pp. 25–26).

Keberhasilan suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan tergantung dari kemampuan dan keahlian sumber daya manusia yang mengoperasikan unit-unit kerja yang terdapat didalam organisasi bersangkutan. Untuk itu diperlukan kinerja yang tinggi dari para karyawan perusahaan atau organisasi. Kinerja karyawan sering diartikan sebagai pencapaian tugas karyawan dalam bekerja harus sesuai dengan program kerja organisasi untuk menunjukkan tingkat kinerja organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi (Sidanti, 2015, p. 45).

2.1.2.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut (Mangkunegara, 2011, pp. 67–68) ialah :

- 1) Faktor kemampuan, secara umum kemampuan ini terbagi menjadi dua yaitu: kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality (knowledge dan skill)*.
- 2) Faktor motivasi, terbentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan secara terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

2.1.2.3. Tujuan Penilaian kinerja

Menurut Robert dan Jekson, penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar ketetapan dari perusahaan, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut. Penilaian tersebut kemudian akan menjadi masukan dalam menilai kinerja yang dilakukan dan selanjutnya dapat dilakukan perbaikan, yang biasa disebut dengan perbaikan berkelanjutan (Fahmi, 2013, p. 65).

Hal yang sama juga dinyatakan T.V. RAO yang mengartikan penilaian kinerja sebagai sebuah mekanisme dalam memastikan orang-orang pada tiap tingkatan mengerjakan tugas-tugas menurut cara yang diinginkan oleh para atasan mereka (Sinambela, 2017, p. 47).

Sementara berbeda dengan Rivai dan Basri, penilaian kinerja dititikberatkan pada suatu proses pengukuran yang memberi perhatian pada

teknik-teknik penilaian. Dengan teknik-teknik penilaian kinerja akan menjadi lebih efektif jika penilaian memperhatikan validitas dan realibilitas teknik penilaian (Sinambela, 2012, p. 3).

Lebih lanjut Simamora (2006) menjelaskan bahwa penilaian kinerja adalah alat yang bermanfaat bukan saja hanya mengevaluasi hasil kerja karyawan, tetapi juga dapat mengembangkan serta memotivasi para karyawan. Bukan semata-mata menilai hasil fisik, tetapi seluruh pelaksanaan pekerjaan terkait berbagai bidang seperti kemampuan atau keahlian, kerajinan, disiplin, hubungan antara sesama rekan kerja dan hal-hal lain sesuai dengan pekerjaannya adalah layak untuk dinilai (Riyadi, 2011, p. 43)

Menurut (Mathis & Jackson, 2012, p. 81) mengatakan bahwa tujuan penilaian pelaksanaan pekerjaan diperinci sebagai berikut:

- a. Mengetahui keterampilan dasar dari perencanaan setiap karyawan secara rutin.
- b. Sebagai dasar perencanaan bidang personalia, khususnya kesempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu, dan hasil kerja.
- c. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin
- d. Mendorong agar terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dengan bawahan.
- e. Mengetahui kondisi prestasi kerja karyawan dalam bekerja.
- f. Mengetahui kekuatan dan kelemahan masing-masing karyawan sehingga dapat memacu perkembangannya dan lebih mengenal karyawan, sehingga dapat membantu meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja

g. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan dibidang personalia secara keseluruhan.

2.1.2.4. Metode penilaian kinerja

Salah satu alasan mengapa penilaian kinerja diperlukan adalah untuk memvalidasi alat pemilihan atau mengukur dampak dari program pelatihan. Alasan kedua bersifat administrative, yaitu untuk membantu membuat keputusan mengenai kenaikan gaji, promosi dan pelatihan. Dan alasan yang lainnya adalah menyediakan timbal balik bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka dan merencanakan karier dimasa mendatang. Untuk meningkatkan kinerja dimasa depan dan memperbaiki kinerja yang dianggap tidak sesuai dengan standar, maka proses penilaian kinerja harus mampu dalam mengidentifikasi standar kinerja, mampu mengukur kriteria yang digunakan untuk melakukan penilaian, dan mampu memberikan umpan balik kepada karyawan terkait hasil penilaiannya (Hanggraeni, 2012, p. 122).

Metode-metode penilaian kinerja adalah sebagai berikut (Hanggraeni, 2012, p. 123):

- a. *Rating Scales*, dalam metode ini, orang yang memberikan penilaian harus memberikan penilaian terhadap kinerja individu dengan menggunakan skala angka dari yang terendah sampai yang tertinggi.
- b. *Checklist*, dalam metode ini, penilai harus memilih pernyataan yang paling sesuai untuk mendeskripsikan kinerja individu.

- c. *Paired Comparison Method*, pada metode ini, semua pekerja dinilai secara bersamaan dengan teman kerjanya yang lain untuk kriteria tertentu. Antara individu yang satu dengan yang individu yang lain akan dilakukan perbandingan sehingga diketahui siapa yang paling baik dan paling buruk.
- d. *Alternation Ranking Metode*, metode ini mengurutkan semua karyawan dari yang memiliki kinerja paling bagus sampai dengan yang memiliki kinerja paling buruk sehingga akan diketahui ranking dari masing-masing individu diantara semua karyawan.
- e. *Critical Incident Method*, perilaku yang dianggap tidak biasa dan buruk kemudian dicatat untuk dilakukan review pada waktu tertentu.
- f. *Narrative Forms*, metode yang penilainya memberikan penilaian dalam bentuk naratif atau esai tertulis.
- g. *Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS)*, yaitu menggabungkan penilaian naratif dengan *rating scale*. Setiap ranking disertai dengan penjelasan secara spesifik tentang contoh perilaku baik dan buruk.
- h. *Management by Objectives (MBO)*, dalam MBO standar dan kriteria-kriteria penilaian ditentukan oleh karyawan bersama-sama dengan atasannya untuk kemudian dilakukan evaluasi bersama-sama secara berkala.
- i. *360 Degree*, penilaian diberikan secara 360 derajat, yang artinya semua pihak terlibat didalamnya meliputi atasan, bawahan, teman sekerja, penilaian diri sendiri, pelanggan, serta semua pihak yang terlibat dalam proses kerja individu.

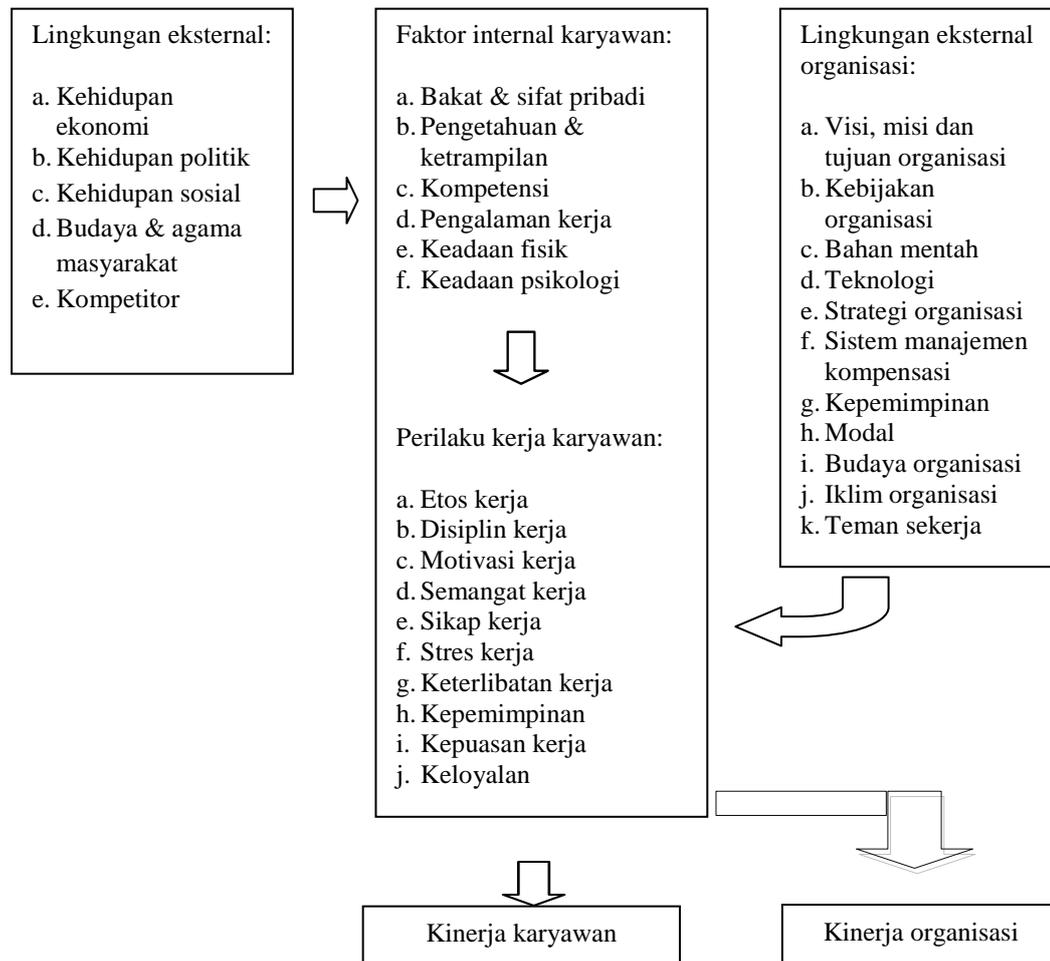
2.1.2.5. Evaluasi Kinerja

Wirawan mendefinisikan evaluasi kinerja sebagai proses penilai mengumpulkan informasi mengenai kinerja ternilai yang didokumentasikan secara formal untuk menilai kinerja ternilai yang dibandingkan dengan standart kinerjanya secara periodik untuk membantu pengambilan keputusan manajemen sumber daya manusia (Hamali, 2016, p. 110). Hal senada juga dinyatakan oleh Codorso, evaluasi pegawai adalah berbagai prosedur sistematis untuk menentukan nilai relative pegawai beserta besarnya kompensasi (Budiyanto, 2013, p. 120).

Tujuan utama diadakannya evaluasi adalah untuk memberi informasi manajemen dalam mengambil keputusan merumuskan dan mengimplementasikan strategi. Ada tiga aktivitas utama evaluasi (Darsono & Siswandoko, 2011, p. 245):

- 1) Meneliti perumusan strategi, apakah perumusan strategi berdasar hasil analisis lingkungan internal dan eksternal, atau strategi dirumuskan secara subjektif oleh manajemen puncak?
- 2) Membandingkan rencana kerja dengan kinerja (aktual).
- 3) Membuat koreksi untuk perbaikan perumusan dan implementasi.

Faktor internal karyawan bersinergi dengan faktor lingkungan internal dan eksternal organisasi dalam mempengaruhi perilaku kerja dan kemudian kinerja karyawan. Selanjutnya kinerja karyawan mempengaruhi kinerja organisasi (Hamali, 2016, p. 102).



Gambar 2.1 Faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi kinerja
Sumber : (Hamali, 2016, p. 103).

2.1.2.6. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut (Kasmir, 2016, pp. 208–210) beberapa indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

- a. Kualitas (mutu)
- b. Kuantitas (jumlah)
- c. Waktu (jangka waktu)
- d. Penekanan biaya

- e. Pengawasan
- f. Hubungan antar karyawan

2.1.3. Disiplin Kerja

2.1.3.1. Pengertian Disiplin

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah disiplin kerja. Menurut Handoko, disiplin adalah kesediaan seseorang yang timbul dari kesadaran sendiri untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi. Heidjrachman dan Husnan juga mengatakan hal yang sama yaitu disiplin adalah setiap perseorangan dan juga kelompok yang menjamin adanya kepatuhan terhadap peraturan dan berinisiatif untuk melakukan suatu tindakan yang diperlukan jika seandainya tidak ada peraturan (Sinambela, 2012, p. 238).

Pernyataan tersebut juga didukung oleh Prayudi, Kedisiplinan ialah bentuk ketaatan dan pengendalian diri yang rasional dan secara sadar, tidak emosional dan tanpa pamrih (Darsono & Siswandoko, 2011, p. 128). Selaras dengan yang diungkapkan oleh (Khumaedi, 2016, p. 69) disiplin merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang yang mentaati seluruh ketentuan peraturan perusahaan serta norma-norma sosial yang berlaku.

Berbeda dengan Robert Bacal yang berpendapat, disiplin adalah sebuah proses yang digunakan untuk menghadapi permasalahan kinerja; proses ini melibatkan manajer dalam mengidentifikasi dan mengomunikasikan masalah-masalah kinerja kepada para karyawan (Fahmi, 2013, p. 29).

Pendapat lain juga dikemukakan oleh (Hamali, 2016, p. 214), disiplin adalah sikap hormat terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan, yang ada dalam diri karyawan, yang menyebabkan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada peraturan dan ketetapan perusahaan.

Hal senada juga dikemukakan oleh Bejo Siswanto yang menerangkan disiplin ialah sikap menghormati, menghargai patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya (Darsono & Siswandoko, 2011, p. : 128).

Hetami (2008) dalam (Safitri, 2013, p. 1045) bahwa sikap disiplin dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan cara membuat peraturan-peraturan yang harus dipatuhi oleh setiap karyawan agar tetap berada dalam ruang lingkup aturan yang ditetapkan perusahaan dalam rangka untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Sutrisno bentuk disiplin yang baik akan tercermin pada suasana sebagai berikut (Hamali, 2016, pp. 215–218):

- a. Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
- b. Tingginya semangat dan gairah kerja serta inisiatif karyawan dalam melakukan pekerjaan.
- c. Besarnya rasa tanggungjawab karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baik mungkin.
- d. Mengembangkan rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi dikalangan karyawan

e. Meningkatnya efisiensi dan produktivitas kerja karyawan.

Sutrisno juga menyampaikan faktor yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan yaitu (Hamali, 2016, pp. 219–220) :

- a. Besar kecilnya pemberian kompensasi
- b. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan
- c. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan
- d. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan
- e. Ada tidaknya pengawasan pimpinan
- f. Ada tidaknya perhatian pimpinan kepada karyawan
- g. Menciptakan kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

Seorang manajer dikatakan efektif dalam kepemimpinannya, jika para bawahannya berdisiplin baik. Disiplin yang baik mencerminkan tanggungjawab seseorang terhadap tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja dan tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan juga masyarakat. Maka setiap manajer harus berusaha agar seluruh bawahannya memiliki disiplin yang baik (D. h. M. S. P. Hasibuan, 2017, p. 198).

Nike Hendriani dalam (TANJUNG, 2018, p. 199), dalam mengerjakan segala hal, manusia dituntut agar memiliki tingkat disiplin yang tinggi. Tujuannya adalah agar semua pekerjaan dapat terselesaikan dengan hasil yang baik dan maksimal. Tapi apakah itu artinya sebagai sikap penuh rasa tanggung jawab serta kepatuhan untuk menjalankan seluruh ketentuan maupun aturan yang berlaku dalam setiap melaksanakan kegiatan atau tugas yang dimiliki setiap individu.

Dengan demikian, tidak salah jika dikatakan tingkat kedisiplinan seseorang akan sangat menentukan hasil dari pekerjaannya.

2.1.3.2. Indikator Disiplin Kerja

Berikut adalah indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, yaitu (Sinambela, 2017, p. 336) :

- a. Tujuan dan kemampuan
- b. Teladan pimpinan
- c. Balas jasa/gaji dan kesejahteraan
- d. Keadilan
- e. Waskat
- f. Sanksi hukuman
- g. Ketegasan
- h. Hubungan kemanusiaan

2.1.4. Motivasi Kerja

2.1.4.1. Pengertian Motivasi Kerja

Selain disiplin kerja, faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja. Stevan memberikan arti motivasi sebagai keinginan dan energi seseorang yang diarahkan untuk mencapai suatu tujuan. Sedangkan Kondalkar mengartikan motivasi sebagai hasrat dalam yang membakat disebabkan oleh kebutuhan, keinginan, dan kemauan yang mendorong

seorang untuk menggunakan energi fisik dan mentalnya dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan (Hamali, 2016, p. 131).

Hadari Nawawi juga menjelaskan kata motivasi itu berasal dari kata dasar *motive* yang artinya dorongan, sebab, atau suatu alasan individu melakukan suatu tindakan dengan sadar. Artinya bahwa ada kondisi yang mendorong atau yang menyebabkan manusia melakukan tindakan secara sadar. Kondisi yang demikian diciptakan oleh pribadi manusia itu sendiri atau oleh manusia lain (Darsono & Siswandoko, 2011, p. : 149). Sejalan dengan pendapat (Ardana et al., 2012, p. 193) yang mengartikan motivasi kerja sebagai sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat atau pendorong semangat kerja.

Hal yang sama juga dikemukakan oleh Sutrisno, yaitu bahwa motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang dalam melakukan suatu aktivitas, sehingga motivasi sering diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Motivasi dapat bersifat positif yang dinamakan motivasi mengurangi rasa cemas atau pendekatan wortel dimana seseorang ditawarkan imbalan seperti uang, pujian atau tawaran menjadi karyawan tetap jika kinerjanya memenuhi standar yang ditetapkan. Motivasi dapat pula bersifat negatif yang dinamakan tongkat pemukul karena dengan menggunakan ancaman hukuman seperti ancaman di putuskan hubungan kerja (PHK), diturunkan pangkat, dan lain-lain jika kinerjanya berada dibawah standar yang ditetapkan (Hamali, 2016, p. 133).

Dalam pengertian umum, motivasi dikatakan sebagai kebutuhan yang mendorong suatu perbuatan kearah suatu tujuan tertentu. Hal yang senada juga diungkapkan oleh Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (1996) yang mengatakan

bahwa motivasi adalah dorongan-dorongan yang timbul dari dalam diri seorang yang dapat menggerakkan dan mengarahkan perilaku. Selain itu, motivasi kerja juga diartikan sebagai keadaan dalam diri individu yang mendorong keinginan individu tersebut untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu dalam mencapai tujuannya (Riyadi, 2011, p. 42).

Kontribusi motivasi kerja terhadap kinerja tidaklah dapat diabaikan atau dipisahkan. Kinerja yang baik akan dipengaruhi oleh dua hal yaitu tingkat kemampuan dan motivasi kerja yang baik. Kemampuan seseorang sangat dipengaruhi oleh pemahamannya atas jenis pekerjaan dan ketrampilan dalam melakukannya. Oleh karena itu seseorang harus meningkatkan kemampuan dan ketrampilannya. Tetapi meskipun kemampuan seseorang sangat baik apabila motivasi kerjanya rendah, sudah pasti memiliki kinerja yang rendah pula (Sinambela, 2017, p. 20).

Seseorang dalam melakukan sesuatu karena ada suatu kebutuhan yang ingin dipenuhinya. Menurut Maslow hirarki kebutuhan manusia terdiri dari (Ardana et al., 2012, pp. 194–195) :

a. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*)

Kebutuhan untuk mempertahankan hidup dari kematian, kebutuhan ini adalah tingkat dasar yang diperkenalkan Maslow yaitu kebutuhan akan makan, minum, perumahan, pakaian, yang harus dipenuhi oleh seseorang.

b. Kebutuhan rasa aman (*Safety Needs*)

Kebutuhan akan rasa aman dan keselamatan, kebutuhan akan merasa mendesak setelah kebutuhan pertama terpenuhi.

c. Kebutuhan hubungan Sosial (*affiliation*):

Kebutuhan *social needs* atau *affiliation needs* merupakan kebutuhan tingkat ketiga dari Maslow, yaitu kebutuhan untuk hidup bersama dengan orang lain, kebutuhan ini hanya dapat terpenuhi bersama masyarakat.

d. Kebutuhan Harga Diri/Pengakuan (*Esteem*)

Rasa hormat, prestise, dan pengakuan (rasa hormat, prestise, pengakuan dan kekuasaan).

e. Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self-Actualization*)

Kebutuhan aktualisasi dalam memenuhi kebutuhan puncak biasanya seseorang bertindak bukan atas dorongan orang lain, tetapi karena kesadaran dan keinginan diri sendiri.

2.1.4.2. Prinsip Motivasi

Beberapa prinsip dasar atau pedoman yang dapat mempengaruhi masalah motivasi, yaitu (Ardana et al., 2012, p. 199) :

- 1) Perilaku berganjarang cenderung akan diulangi.
- 2) Faktor motivasi yang dipergunakan harus diyakini oleh individu yang bersangkutan, dan
 - a. Standart untuk kerjanya dapat dicapai
 - b. Ganjaran yang diharapkan memang ada
 - c. Ganjaran tersebut akan memuaskan kebutuhannya.
- 3) Memberi ganjaran atas perilaku yang diinginkan adalah motivasi yang lebih efektif daripada menghukum perilaku yang tidak dikehendaki.

- 4) Perilaku tertentu lebih *reinforced* apabila ganjaran atau hukuman bersifat segera dibandingkan dengan yang ditunda.
- 5) Nilai motivasional dari ganjaran atau hukuman yang diantisipasi akan lebih tinggi bila sudah pasti akan terjadi dibandingkan dengan yang masih bersifat kemungkinan.
- 6) Nilai motivasional dari ganjaran atau hukuman akan lebih tinggi dari yang berakibat pribadi dibandingkan dengan yang organisasional.

2.1.4.3. Indikator Motivasi Kerja

Menurut Mc, Clelland dalam (Sunyoto, 2012, p. 196), berikut ini adalah indikator motivasi yaitu :

5.1. Kebutuhan akan prestasi, ciri-ciri :

- a. Orang yang memiliki kebutuhan prestasi tinggi pasti memiliki rasa tanggungjawab yang tinggi juga dalam melaksanakan tugas.
- b. Memiliki keinginan yang besar agar dapat berhasil dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.
- c. Memiliki keinginan bekerja keras dalam mendapatkan tanggapan atau umpan balik terhadap pelaksanaan tugasnya.

5.2. Kebutuhan akan aviliasi, ciri-ciri :

- a. Memiliki keinginan dan mempunyai perasaan diterima orang lain dilingkungan tempat mereka bekerja.
- b. Memiliki perhatian yang sungguh-sungguh terhadap perasaan orang lain.

- c. Cenderung berusaha membina hubungan sosial yang menyenangkan dan rasa saling membantu dengan orang lain.
- 5.3. Kebutuhan akan kekuasaan, ciri-ciri :
- a. Keinginan untuk mempengaruhi orang lain secara langsung.
 - b. Keinginan untuk dapat mengendalikan orang lain.
 - c. Brupaya untuk menjagahubungan pimpinan pengikut.
 - d. Pada umumnya, berusaha untuk mencari posisi pimpinan.

2.2. Penelitian Terdahulu

Pertama, Bachtiar Arifudin Husain (2018) melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Indah Kiat Pulp & Paper. Hasil penelitian menunjukkan bahwa : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja, dibuktikan dengan nilai t-hitung yang lebih besar dari t-tabel yaitu $10,141 > 2,005$. Koefisien Korelasi sebesar 0,807 artinya terdapat hubungan yang sangat kuat antara motivasi dan kinerja. Dan kontribusi R² (R Square) sebesar 65,2%. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja, dibuktikan dengan nilai t-hitung lebih besar dari t-tabel yaitu $9,884 > 2,005$. Dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,800 artinya terdapat hubungan yang sangat kuat antara disiplin kerja dan kinerja dengan R² (R Square) sebesar 64,0%. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel motivasi kerja dan disiplin kerja secara bersama-sama terhadap kinerja, dibuktikan dengan nilai F-hitung $> F$ -tabel yaitu $64,959 > 3,07$. Koefisien korelasi sebesar 0,840

yang artinya terdapat hubungan yang sangat kuat antara motivasi dan disiplin kerja secara bersama-sama dengan kinerja dan R^2 (R Square) sebesar 70,6%.

Kedua, Asridah Warni Tanjung (2018), melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru (Study Pada Perguruan Muhammdiyah Setiabudi Pamulang). Hasil penelitian menunjukkan bahwa : (1) Terdapat Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja. Hal ini dapat dilihat dari hasil tabel *coefficient* dengan menggunakan analisis perhitungan SPSS 22, nilai t-hitung $>$ t-tabel, yaitu $22,619 > 1,66055$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Kepemimpinan (X1) mempunyai pengaruh yang positif terhadap Kinerja. (2) Terdapat Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja. Karena nilai thitung $<$ ttabel, yaitu $1,801 < 1,66055$ maka hipotesis kedua diterima dan disimpulkan bahwa Motivasi (X2) mempunyai pengaruh yang positif terhadap Kinerja. (3) Tidak Terdapat Pengaruh antara Disiplin terhadap Kinerja. Karena nilai thitung $<$ ttabel, yaitu $-0,243 < 1,66055$ maka H_3 ditolak dan dapat disimpulkan bahwa Disiplin (X3) tidak mempunyai pengaruh terhadap Kinerja (Y). (4) Terdapat Pengaruh antara Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Terhadap Kinerja. Nilai Fhitung $>$ Ftabel, yaitu $592,198 > 2,70$ sehingga H_3 diterima dan dapat disimpulkan bahwa antara Kepemimpinan (X1) dan Motivasi (X2) dan secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap Kinerja.

Ketiga, Patricia M. Sahanggamu dan Silvy L. Mandey (2014), melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh Pelatihan Kerja, Motivasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Perkreditan Rakyat

Dana Raya. Metode analisis menggunakan analisis regresi berganda, populasi penelitian 52 karyawan dengan sampel 50 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel X yaitu pelatihan kerja, motivasi, dan disiplin kerja secara bersama berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara Parsial variabel disiplin kerja berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan. Sebaiknya pimpinan PT Bank Dana Raya meningkatkan disiplin kerja pada karyawan bank sehingga akan meningkatkan kinerja bank.

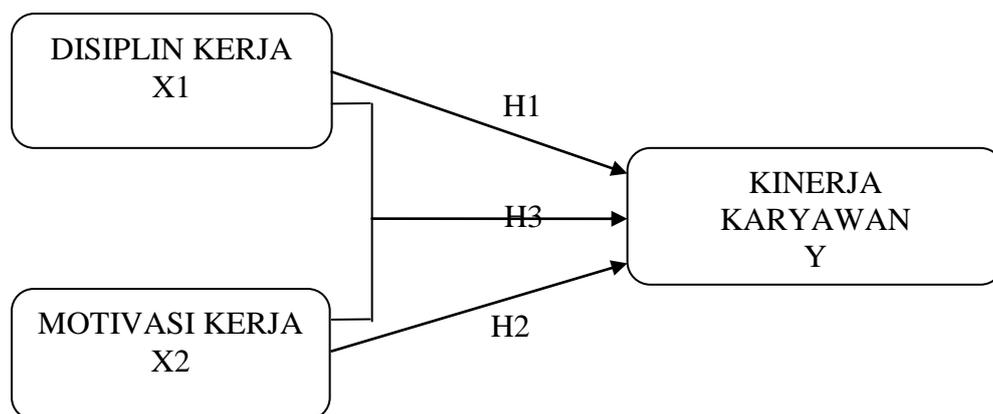
Keempat, I Wayan Juniantara dan I Gede Riana (2015), melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Di Denpasar. Teknik sampling yang digunakan adalah teknik *Proportionate Stratified Random Sampling* yaitu teknik ini dipakai bila populasi mempunyai anggota yang tidak homogen dan berstrata secara proposional, untuk menentukan hasilnya menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian menyatakan bahwa variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja, variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Implikasi dari penelitian ini adalah teori dua faktor juga memiliki keterbatasan lain yaitu variabel situasional.

Kelima, penelitian yang dilakukan oleh Johanes Eliezer Ayer, Lyndon R.J. Pangemanan dan Yolanda P.I. Rori (2016), dengan judul penelitian Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pertanian Kabupaten Supiori. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: variabel Motivasi (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian

Kabupaten Supiori sebesar (β) 0,413 dengan signikansi sebesar 0,01. Disiplin kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Supiori sebesar (β) 0,741 dengan signifikansi sebesar 0,00. Dan berdasarkan hasil uji kedua variabel *independent* yang diuji secara individual yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja pegawai di Dinas Pertanian Kabupaten Supiori adalah disiplin kerja (dengan koefisien 0,489). Maka dapat disimpulkan bahwa pada penelitian ini disiplin kerja (X2) secara parsial merupakan faktor yang berpengaruh nyata terhadap variabel Kinerja (Y).

2.3. Kerangka Pemikiran

Dari uraian pembahasan sebelumnya dapat dibangun kerangka konseptual yang merupakan hubungan dari ketiga variabel tersebut yaitu disiplin kerja, motivasi kerja dan kinerja karyawan, sebagai berikut :



Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran
Sumber : Sudah dikembangkan untuk penelitian ini (2018)

2.4. Hipotesis

Menurut (Sugiyono, 2015, p. 134), hipotesis merupakan pernyataan dugaan sementara antara dua variable atau lebih. Hipotesis selalu mengambil bentuk kalimat pernyataan dan menghubungkan secara umum maupun khusus antara variable satu dengan variable lainnya.

Dilihat dari pengertian hipotesis, peneliti dapat menarik hipotesis dari uraian dan kerangka pemikiran diatas, maka peneliti mengajukan beberapa hipotesis dalam penelitian sebagai berikut :

H1: Diduga disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

H2: Diduga motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

H3: Diduga disiplin kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.