

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Motivasi

Menurut Bangun (2012: 313) dalam Nugroho & Satrio (2016: 2-3) pengertian motivasi adalah pemberian daya gerak yang menciptakan kegairahan kerja seorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan. Berdasarkan pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu dorongan dari internal maupun eksternal seseorang dimana dapat mempengaruhi untuk berbuat lebih maju yang bersifat positif. Motivasi atau dorongan untuk bekerja ini sangat menentukan bagi tercapainya suatu tujuan. Karena itu pemimpin harus dapat menumbuhkan motivasi kerja yang tinggi bagi para karyawan dalam perusahaan.

Menurut Suparyadi (2015:413) definisi motivasi adalah dorongan yang di sebabkan oleh suatu kebutuhan (karsa) yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku individu guna mencapai tujuan atau intensif tertentu. Dalam konteks sistem, motivasi mencakup tiga elemen yaitu kebutuhan, dorongan dan insentif yang ketiganya saling berinteraksi dan bergantung. Oleh karena itu, maka kunci untuk memahami proses motivasi bergantung pada pengertian dan hubungan antara kebutuhan, dorongan dan insentif.

a. Kebutuhan (karsa)

Suatu kebutuhan akan timbul ketika terjadi ketidak seimbangan fisiologis, sosiologis, dan psikologis dalam diri individu, misalnya tubuh kekurangan air atau makanan, atau ketika individu merasa sendiri sehingga diperlukan teman.

b. Dorongan

Dorongan atau juga disebut motif, terbentuk untuk memenuhi kebutuhan agar terjadi keseimbangan fisiologis, sosiologis, dan psikologis. Dorongan fisiologis, sosiologis, dan psikologis adalah daya yang menghasilkan daya gerak dan arah dalam meraih insentif, atau dengan kata lain hal ini merupakan proses motivasi.

c. Insentif

Insentif adalah segala sesuatu yang dapat memenuhi kebutuhan individu, sehingga apabila insentif ini telah dapat diperoleh maka cenderung akan diperoleh keseimbangan fisiologis, sosiologis, atau psikologis kembali.

Menurut Yusuf (2015:264) motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Pemberian dorongan ini bertujuan untuk menggiatkan orang-orang atau karyawan agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil yang dikehendaki. Beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja antara lain : atasan, kolega, sarana fisik, kebijaksanaan, peraturan, imbalan jasa uang dan uang,

jenis pekerjaan dan tantangan. Motivasi seorang pekerja untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi itu melibatkan faktor-faktor individual dan faktor-faktor organisasional. Yang tergolong pada faktor-faktor individual adalah kebutuhan-kebutuhan (*needs*), tujuan-tujuan (*goals*), sikap (*attitudes*), dan kemampuan-kemampuan (*abilities*). Sedangkan yang tergolong pada faktor-faktor yang berasal dari organisasi meliputi pembayaran atau gaji (*pay*), keamanan pekerjaan (*job security*), sesama pekerja (*co-workers*), pengawasan (*supervision*), pujian (*praise*) dan pekerjaan itu sendiri (*job it self*).

Menurut Yusuf (2015:264-265) proses motivasi terdiri dari beberapa tahapan proses, yaitu :

- a. Apabila dalam diri manusia itu timbul suatu kebutuhan tertentu dan kebutuhan tersebut belum terpenuhi, maka akan menyebabkan lahirnya dorongan untuk berusaha melakukan kegiatan.
- b. Apabila kebutuhan belum terpenuhi, maka seseorang kemudian akan mencari jalan bagaimana caranya untuk memenuhi keinginannya.
- c. Untuk mencapai tujuan prestasi yang diharapkan, maka seseorang harus didukung oleh kemampuan, keterampilan maupun pengalaman dalam memenuhi segala kebutuhannya.
- d. Melakukan evaluasi prestasi secara formal tentang keberhasilan dalam mencapai tujuan yang dilakukan secara bertahap.

- e. Seseorang akan bekerja lebih baik apabila mereka merasa bahwa apa yang mereka lakukan dihargai dan diberikan suatu imbalan atau ganjaran.
- f. Dari gaji atau imbalan yang diterima kemudian seseorang tersebut dapat mempertimbangkan seberapa besar kebutuhan yang bisa terpenuhi dari gaji atau imbalan yang mereka terima.

Menurut Mangkunegara (2016:94) dalam hubungannya dengan lingkungan kerja, McCormick (1985: 268) mengemukakan bahwa “*Work motivation is defined as conditions which influence the arousal, direction, and maintenance of behaviors relevant in work settings*”. (Motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja).

Menurut Mangkunegara (2016: 94) terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja pegawai.

a. Prinsip partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin atau perusahaan.

b. Prinsip komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

c. Prinsip mengakui andil bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

d. Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk waktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

e. Prinsip memberi perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

Menurut Yusuf (2015: 270-271) dari hasil penelitian Herzberg menyimpulkan dua hal atau dua faktor yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang disebut dengan faktor pemuas kerja dan faktor penyebab ketidakpuasan kerja yang berkaitan dengan suasana pekerjaan.

Inti teori Herzberg menjelaskan bahwa faktor-faktor yang menyebabkan orang bermotivasi atau berkomitmen adalah berbeda dengan faktor-faktor yang menghasilkan kepuasan kerja. Faktor motivasi

berkaitan dengan sifat dasar pekerjaan itu sendiri dan imbalan yang diperoleh secara intrinsik dan langsung dari kinerja kerja. Faktor-faktor higiene berkaitan dengan aspek-aspek fisik, sosial, dan ekstrinsik dari lingkungan kerja.

Faktor-faktor yang berperan sebagai motivator terhadap karyawan yaitu yang mampu memuaskan dan mendorong untuk bekerja dengan baik, terdiri dari:

- 1) Prestasi.
- 2) Promosi jabatan.
- 3) Pengakuan.
- 4) Pekerjaan itu sendiri.
- 5) Penghargaan.
- 6) Tanggung jawab.
- 7) Keberhasilan dalam bekerja.
- 8) Pertumbuhan dan perkembangan pribadi.

Sedangkan faktor-faktor higiene, meliputi:

- 1) Gaji.
- 2) Kondisi kerja.
- 3) Status.
- 4) Kualitas supervisi.
- 5) Hubungan antar pribadi.
- 6) Kebijakan dan administrasi perusahaan.

2. Kepuasan Kerja

Berdasarkan pendapat Davis, Wexle, dan Yuki kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, pendidikan. Pegawai akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek-aspek dirinya menyokong dan sebaliknya jika aspek-aspek tersebut tidak menyokong, pegawai akan merasa tidak puas (Mangkunegara, 2016: 117).

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak pada sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya (Yusuf, 2015: 279).

Robbins dan Judge (2011: 114) memberikan definisi kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi dari karakteristiknya. Pekerjaan memerlukan interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasional, memenuhi

standar kinerja, hidup dengan kondisi kerja kurang ideal, dan sebagainya. Berdasarkan pendapat tersebut kiranya dapat disimpulkan bahwa pada hakekatnya kepuasan kerja adalah merupakan tingkat perasaan senang seseorang sebagai penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan tempat pekerjaannya (Wibowo, 2017: 133).

Kepuasan kerja dapat mempunyai beberapa bentuk atau kategori. Colquitt, LePine, Wesson (2011: 107) dalam Wibowo (2017: 133-134) mengemukakan adanya beberapa kategori kepuasan kerja:

a. *Pay Satisfaction*

Mencerminkan perasaan pekerja tentang bayaran mereka, termasuk apakah sebanyak yang mereka berhak mendapatkan, diperoleh dengan aman, dan cukup untuk pengeluaran normal dan kemewahan. *Pay satisfaction* didasarkan pada perbandingan antara bayaran yang diinginkan pekerja dengan yang mereka terima. Meskipun lebih banyak uang selalu lebih baik, kebanyakan pekerja mendasarkan keinginannya atas bayaran pada perhitungan secara berhati-hati dari tugas pekerjaannya dengan bayaran yang diberikan pada rekan sekerja yang sama.

b. *Promotion Satisfaction*

Menerminkan perasaan pekerja tentang kebijakan promosi perusahaan dan pelaksanaannya, termasuk apakah promosi sering diberikan, dilakukan dengan jujur, dan berdasar pada kemampuan. Tidak seperti halnya dengan bayaran, banyak pekerja mungkin tidak

suka lebih sering promosi karena promosi membawa lebih banyak tanggung jawab, dan meningkatkan jam kerja. Tetapi, banyak pekerja menghargai promosi karena memberikan peluang untuk pertumbuhan personal lebih besar, upah lebih baik, dan prestise lebih tinggi.

c. Supervision Satisfaction

Mencerminkan perasaan pekerja tentang atasan mereka, termasuk apakah atasan mereka kompeten, sopan dan komunikator yang baik, dan bukannya berifat malas, mengganggu, dan menjaga jarak. Kebanyakan pekerja mengharapkan atasan membantu mereka mendapatkan apa yang mereka hargai. Hal ini tergantung apakah atasan memberikan penghargaan atas kinerja baik, membantu pekerja mendapatkan sumber daya yang diperlukan, dan melindungi pekerja dari kebingungan yang tidak perlu. Disamping itu, pekerja mengharapkan atasan yang disukai. Hal tersebut tergantung pada apakah atasan mempunyai kepribadian baik, demikian pula apakah mempunyai nilai-nilai dan keyakinan yang sama dengan pekerja

d. Coworker Satisfaction

Mencerminkan perasaan pekerja tentang teman sekerja mereka, termasuk apakah rekan sekerja mereka cerdas, bertanggung jawab, membantu, menyenangkan, dan menarik. Pekerja mengharapkan rekan sekerjanya membantu dalam pekerjaan. Hal ini penting karena kebanyakan dalam batas tertentu mengandalkan pada rekan sekerja dalam menjalankan tugas pekerjaan. Disisi lain , kita mengharapkan

senang bekerja bersama mereka, karena menggunakan banyak waktu bersama rekan sekerja. Rekan sekerja yang menyenangkan dapat membuat hari kerja berjalan lebih cepat.

e. *Satisfaction with the work it self*

Mencerminkan perasaan pekerja tentang tugas pekerjaan mereka sebenarnya, termasuk apabila tugasnya menantang, menarik, dihormati, dan memanfaatkan keterampilan penting daripada sifat pekerjaan yang menjemukan, berulang ulang dan tidak nyaman. Aspek ini memfokuskan pada apa yang sebenarnya dilakukan pekerja. Sedangkan empat aspek sebelumnya merupakan hasil dari pekerjaan (*pay and promotion*) dan orang yang berada sekitar pekerjaan (*supervisors and coworkers*).

f. *Altruism*

Altruism merupakan sifat suka membantu orang lain dan menjadi penyebab moral. Sifat ini antara lain ditunjukkan oleh kesediaan orang untuk membantu rekan sekerja ketika sedang menghadapi banyak tugas.

g. *Status*

Status menyangkut prestise, mempunyai kekuasaan atas orang lain, atau merasa memiliki popularitas. Promosi jabatan disatu sisi menunjukkan peningkatan status, disisi lainnya akan memberikan kepuasan karena prestasinya dihargai.

h. Environment

Lingkungan menunjukkan perasaan nyaman dan aman. Lingkungan kerja yang baik dapat menciptakan *quality of work life* ditempat pekerjaan. Namun, terdapat pandangan bahwa nilai-nilai ini dianggap kurang penting karena tidak relevan dalam semua pekerjaan, tidak seperti bayaran, promosi, dan seterusnya.

Menurut Suparyadi (2015: 438-440) faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

a) Pekerjaan yang secara mental menantang

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang dapat memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka, dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Pekerjaan yang secara mental menantang pada taraf moderat, artinya bahwa karyawan mampu untuk mengatasi kesulitan yang mungkin timbul, akan membuat karyawan senang dan puas.

b) Ganjaran yang pantas

Pada umumnya karyawan menginginkan memperoleh ganjaran yang pantas, yaitu gaji, upah, bonus, dan promosi jabatan yang sesuai dengan upaya-upaya yang dilakukannya dalam mengerahkan pikiran, tenaga, waktu, dan kemungkinan menghadapi risiko pekerjaan.

c) Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan menyukai fasilitas yang bersih dan relatif modern, peralatan kerja yang mencukupi kebutuhan dengan kondisi yang baik kualitas yang standar.

d) Rekan kerja yang mendukung

Seorang karyawan akan merasa puas apabila memiliki rekan kerja yang mau diajak untuk saling mendukung untuk melakukan pekerjaannya masing-masing.

e) Kesesuaian antara kepribadian dengan pekerjaan

Menurut Holand (Robbins, 2003) bahwa kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dengan pekerjaannya akan menghasilkan individu yang lebih terpuaskan.

3. Disiplin Kerja

Kedisiplinan merupakan hal yang terpenting yang perlu diperhatikan oleh organisasi atau lembaga, karena semakin baik disiplin karyawan, maka semakin baik pula kinerjanya. Tanpa disiplin yang baik, sulit bagi suatu organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal. Menurut Hasibuan (2008:193), kedisiplinan adalah kesadaran atau ketaatan seseorang/sekelompok orang terhadap peraturan tertulis/tidak tertulis yang tercermin dalam bentuk tingkah laku dan perbuatan pada suatu organisasi untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Tujuan disiplin baik kolektif maupun perorangan yang sebenarnya adalah untuk mengarahkan tingkah laku pada realita yang harmonis. Untuk menciptakan kondisi

tersebut, terlebih dahulu harus di wujudkan keselarasan antara hak dan kewajiban pegawai (Junaedi, 2017: 4).

Disiplin kerja merupakan sikap yang sangat diperlukan dan mendapat perhatian dalam setiap pekerjaan yang dilakukan oleh setiap orang dalam usaha meningkatkan kinerja guna mencapai tujuan organisasi. Disiplin adalah usaha ketaatan yang sungguh-sungguh yang didukung oleh kesadaran untuk menjalankan tugas dan kewajibannya serta berperilaku yang seharusnya berlaku di dalam lingkungan tertentu (Harahap, 2016: 110).

Bentuk-bentuk disiplin kerja. Terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja yaitu: 1) Disiplin Retributif (*Retributive Discipline*), yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah; 2) Disiplin Korektif (*Corrective discipline*), yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi prilakunya yang tidak tepat; 3) Perspektif hak-hak individu (*Individual Rights Perspective*), yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner. 4) Perspektif Utilitarian (*Utilitarian Perspective*), yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya (widiati, 2012: 117-118).

Menurut Darsono dan Siswandoko (2011: 130-134) dalam (widiati,2012: 117-118)menjelaskan beberapa bentuk disiplin, antara lain:

1. Disiplin Preventif merupakan cara manajemen untuk mencipta iklim organisasi yang kondusif untuk meningkatkan produktivitas kerja. Pekerja prilakunya diatur oleh norma-norma organisasi agar tidak merugikan organisasi di tempat mereka bekerja.

2. Disiplin Positif ialah pembinaan mental kerja karyawan yang kinerjanya tidak memuaskan. Tujuannya adalah membantu karyawan untuk memperbaiki diri, bukan memberi sanksi. Pandangan ini didasarkan bahwa karyawan pada umumnya bersedia bertanggung jawab atas pekerjaannya. Jika karyawan tidak mempunyai kesadaran diri terhadap kinerjanya, disiplin positif tidak ada artinya apa-apa.
3. Disiplin Progresif ialah intervensi manajemen kepada karyawan yang kinerjanya tidak memuaskan organisasi sebelum karyawan yang bersangkutan diberi sanksi atau diberhentikan. Tujuannya adalah untuk memberikan kesempatan kepada SDM untuk memperbaiki kinerja sebelum terkena hukuman atau pemberhentian. Disamping itu untuk memberi peluang pada pimpinan agar dapat bekerja sama dengan SDM dalam memperbaiki kesalahan yang dilakukan. Davis dan Newstrom (1985 : 90) menjelaskan bahwa untuk menerapkan disiplin progresif diperlukan beberapa langkah yaitu teguran lisan, teguran tertulis, skorsing, dan pemberhentian atau pemecatan.
4. Disiplin Tanpa Hukuman. Dessler (1994:600) menjelaskan disiplin tanpa hukuman (*discipline without punishment*) dengan tujuan untuk memperoleh penerimaan karyawan terhadap aturan, dengan mengurangi sifat *punitif* (menghukum) dari disiplin itu sendiri. Adapun caranya adalah dengan memberi cuti selama satu hari tanpa potong gaji kepada karyawan untuk mempertimbangkan apakah bersedia mematuhi aturan yang ada dan tetap ingin bekerja. Pada disiplin tanpa hukuman ini nampaknya keputusan diserahkan kepada karyawan yang bersangkutan dengan memberikan kesempatan/ waktu untuk berfikir

dan mempertimbangkan antara bersedia atau tidak dalam mematuhi aturan-aturan yang berlaku. Tindakan seperti ini lebih baik karena karyawan seolah-olah tidak merasa dihukum. Berdasarkan uraian di atas, yang dimaksud dengan disiplin kerja itu ialah perilaku patuh dan taat pada segala peraturan organisasi berdasarkan kesadaran untuk tercapainya tujuan organisasi. Kepatuhan atau ketaatan itu secara garis besarnya dapat diukur melalui perilaku karyawan dalam pelaksanaan tugas, tanggung jawab, kerja sama dan pengabdian.

Menurut Mangkunegara (2016:130-131) ada tiga pendekatan disiplin, yaitu pendekatan disiplin modern, disiplin dengan tradisi, dan disiplin bertujuan.

a. Pendekatan disiplin modern

Menurut Mangkunegara (2016: 130) pendekatan disiplin modern yaitu mempertemukan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru diluar hukuman. Pendekatan ini berasumsi :

1. Disiplin modern merupakan suatu cara menghindari bentuk hukuman secara fisik.
2. Melindungi tuduhan yang benar untuk diteruskan pada proses hukum yang berlaku.
3. Keputusan-keputusan yang semauanya terhadap kesalahan atau prasangka harus diperbaiki dengan mengadakan penyuluhan dengan mendapatkan fakta-faktanya.

4. Melakukan protes terhadap keputusan yang berat sebelah pihak terhadap kasus disiplin.

b. Pendekatan disiplin dengan tradisi

Menurut Mangkunegara (2016: 131) pendekatan disiplin dengan tradisi yaitu pendekatan disiplin dengan cara memberikan hukuman. Pendekatan ini berasumsi :

1. Disiplin dilakukan oleh atasan kepada bawahan, dan tidak pernah ada peninjauan kembali bila telah diputuskan.
2. Disiplin adalah hukuman untuk pelanggaran, pelaksanaannya harus disesuaikan dengan tingkat pelanggarannya.
3. Pengaruh hukuman untuk memberikan pelajaran untuk pelanggar maupun untuk pegawai lainnya.
4. Peningkatan perbuatan pelanggaran diperlukan hukuman yang lebih keras.
5. Pemberian hukuman kepada pegawai yang melanggar kedua kalinya harus diberikan hukuman yang lebih berat.

c. Pendekatan disiplin bertujuan

Menurut Mangkunegara (2016:131) pendekatan disiplin bertujuan berasumsi bahwa :

1. Disiplin kerja harus dapat diterima dan dipahami oleh semua pegawai.
2. Disiplin bukanlah suatu hukuman, tetapi merupakan pembentukan perilaku.
3. Disiplin ditujukan untuk perubahan perilaku yang lebih baik.

4. Disiplin pegawai bertujuan agar pegawai bertanggung jawab terhadap perbuatannya.

Menurut Sutrisno (2010: 89-92) dalam Hamali (2016: 219-221) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan adalah:

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi

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

2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memerhatikan bagaimana pimpinan menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana pimpinan dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang ditetapkan.

3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, jika tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama.

4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan sangat diperlukan ketika ada seorang karyawan yang melanggar disiplin, yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya.

5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Orang yang paling tepat melaksanakan pengawasan terhadap disiplin ini tentulah atasan langsung para karyawan yang bersangkutan.

6. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan

Pimpinan yang berhasil memberi perhatian yang besar kepada para karyawan akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik.

7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin, antara lain:

- a. Saling menghormati bila bertemu dilingkungan kerja
- b. Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya
- c. Sering mengikut sertakan karyawan dalam pertemuan-pertemuan
- d. Memberi tahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan kerja.

4. Kinerja Pegawai

Pembinaan dan pengembangan karyawan baik baru ataupun lama dalam perusahaan merupakan salah satu kegiatan dalam rangka menyesuaikan diri dengan perubahan dan perkembangan karyawan. Oleh

karena itu perlu dilakukan penilaian atas pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh karyawan yang biasa disebut dengan penilaian kinerja atau penilaian prestasi kerja. Menurut Mahsun (2011: 25) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan kinerja pegawai merupakan hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas dibandingkan dengan kriteria yang telah disepakati bersama selama periode tertentu. Begitu pentingnya masalah kinerja pegawai ini, sehingga tidak salah bila inti pengelolaan sumber daya manusia adalah bagaimana mengelola kinerja sumber daya manusia. Mengelola manusia dalam konteks organisasi berarti mengelola manusia agar dapat menghasilkan kinerja yang optimal bagi organisasi. Oleh karena itu kinerja pegawai ini perlu dikelola secara baik untuk mencapai tujuan organisasi sehingga menjadi suatu konsep manajemen kinerja.

Manajemen kinerja merupakan suatu proses strategis dan terpadu yang menunjang keberhasilan organisasi melalui pengembangan sumber daya manusia. Dalam manajemen kinerja kemampuan sumber daya manusia sebagai kontribusi individu dan bagian dari kelompok dikembangkan melalui proses bersama antara manajer dan individu yang lebih berdasarkan kesepakatan daripada instruksi. Kesepakatan ini meliputi tujuan, persyaratan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan,

serta pengembangan kinerja dan perencanaan pengembangan pribadi. Manajemen kinerja bertujuan untuk dapat memperkuat budaya yang berorientasi pada kinerja melalui pengembangan keterampilan, kemampuan dan potensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia (Nugroho & Satrio, 2016: 4).

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan yang merupakan pencerminan dari pencapaian tujuan, dan sasaran serta misi dan visi organisasi yang terdapat dalam perencanaan strategis dalam sebuah organisasi (Wajdi, 2013). Menurut Robbins (1996), bahwa kinerja diartikan sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan individu dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama. Peningkatan kinerja organisasi berbanding lurus terhadap peningkatan kinerja pegawai yang mencerminkan seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya (Wadji dan Pariyem, 2016: 187).

Soeprihanto (2009: 7–8) penilaian pelaksanaan pekerjaan atau penilaian prestasi kerja (*appraisal of performance*) adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai atau mengetahui apakah seseorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan, yang meliputi berbagai hal, seperti kemampuan kerja, disiplin, hubungan kerja, prakarsa, kepemimpinan dan hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya (Widiati, 2012: 126).

Secara lebih terperinci, tujuan penilaian pelaksanaan pekerjaan adalah sebagai berikut:

- a. Mengetahui keadaan ketrampilan dan kemampuan setiap karyawan secara rutin
- b. Untuk digunakan sebagai dasar perencanaan bidang personalia, khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
- c. Dapat digunakan sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin sehingga antara lain dapat diarahkan jenjang kariernya atau perencanaan karier, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
- d. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
- e. Mengetahui kondisi perusahaan secara keseluruhan dari bidang personalia, khususnya prestasi karyawan dalam bekerja.
- f. Secara pribadi, bagi karyawan dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan masing-masing sehingga dapat memacu perkembangannya. Sebaliknya bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan/karyawannya, sehingga dapat membantu dalam memotivasi karyawan dalam bekerja.
- g. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang personalia secara keseluruhan (Widiati, 2012: 126).

Menurut Mangkunegara (2016: 67-68) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

a. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan memiliki pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

B. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Yunida, 2016	Pengaruh disiplin, semangat kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Klinik Insani Muara Teweh.	Secara parsial variabel (disiplin, semangat kerja, lingkungan kerja) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan variabel disiplin, semangat kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap

			kinerja karyawan.
2.	Setiawan, 2013	Pengaruh disiplin kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Umum Daerah Kanjuruhan Malang.	Secara parsial dan simultan variabel disiplin kerja tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Secara parsial variabel motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
3.	Junaedi, 2017	Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Badan Layanan Umum Daerah (Blud) Rumah Sakit Mayjen Hm. Ryacudu Lampung Utara.	Secara parsial variabel (motivasi kerja, disiplin kerja) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara simultan variabel (motivasi kerja, disiplin kerja) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
4.	Rizal dan Ratnawati, 2012	Pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. (Studi Pada Rumah Sakit Panti Wilasa "Citarum" Kota Semarang).	Secara parsial variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5.	Komara dan Nelliwati, 2014	Pengaruh kompensasi, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil (PNS) di Lingkungan Rumah Sakit Umum daerah (RSUD) kota Bandung.	Secara parsial variabel (kompensasi, motivasi, kepuasan kerja) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara simultan variabel (kompensasi, motivasi, kepuasan kerja) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
6.	Wajdi dan Pariyem, 2016	Pengaruh tatakelola organisasi, budaya kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja tenaga medis Rumah Sakit Umum Pandan Arang Boyolali.	Secara parsial variabel (tatakelola organisasi, budaya kerja, motivasi kerja) berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga medis. Secara simultan variabel (tatakelola organisasi, budaya kerja, motivasi kerja) berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga medis.
7.	Widiati, 2012	Pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja dan budaya	Secara parsial variabel (motivasi kerja, disiplin

		organisasi terhadap kinerja pegawai kesehatan pada Rumah Sakit Panti Secanti Gisting.	kerja, budaya organisasi) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara simultan variabel (motivasi kerja, disiplin kerja, budaya organisasi) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
8.	Harahap, 2016	Hubungan kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja dengan kinerja perawat Rumah Sakit TK II Putri Hijau Medan.	Secara parsial variabel (kepemimpinan transformasional, disiplin kerja) berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat. Secara simultan variabel (kepemimpinan transformasional, disiplin kerja) berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat.
9.	Kasim dkk, 2016	<i>Relationships of work discipline, leadership, training, and motivation to performance of employees Administration Abepura Hospital Papua 2015</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel (<i>work discipline, leadership, training, motivation</i>) berpengaruh signifikan terhadap <i>performance of employees</i> .
10.	Awaludin dkk, 2016	<i>The effect of job satisfaction, integrity and motivation on performance health workers in the government Hospital in the City of Kendari</i>	Secara parsial variabel (<i>job satisfaction, integrity, motivation</i>) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.. Secara simultan variabel (<i>job satisfaction, integrity, motivation</i>) berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat.
11.	Ratri dan Palupiningdyah, 2014	Pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Islam Banjarnegara	Secara parsial variabel motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
12	Maramis, 2013	Kepemimpinan, Budaya organisasi dan motivasi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (PERSERO) Cabang Manado	Secara parsial variabel kepemimpinan, budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan variabel motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan variabel (kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi) berpengaruh signifikan

			terhadap kinerja karyawan.
13	Sajangbati, 2013	Motivasi, disiplin dan kepuasan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai PT POS Indonesia (Persero) Cabang Bitung	Secara parsial variabel motivasi, disiplin dan kepuasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Secara simultan variabel motivasi, disiplin dan kepuasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

C. Kerangka Pemikiran

Berikut ini adalah bagan kerangka pemikiran dan pola pikir yang mendasari seluruh kegiatan penelitian yang dilakukan di RSUD Dr. Soedirman Kabupaten Kebumen. Berdasarkan apa yang sudah diuraikan dalam tinjauan pustaka, peneliti mempunyai kerangka logis yang dapat digunakan sebagai strategi dan pendekatan untuk memecahkan permasalahan dalam penelitian ini. Diharapkan dengan strategi dan pendekatan ini peneliti dapat menjawab masalah dalam penelitian, yaitu mengetahui pengaruh motivasi, kepuasan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai RSUD Dr. Soedirman Kabupaten Kebumen. Secara sistematis hubungan antara variabel-variabel yang diteliti digambarkan seperti berikut:

1. Hubungan antara variabel motivasi (X_1) dengan variabel kinerja pegawai (Y)

Menurut Barelson dan Steiner, motivasi adalah suatu usaha sadar untuk mempengaruhi perilaku seseorang supaya mengarah tercapainya tujuan organisasi. Proses timbulnya motivasi seseorang merupakan gabungan dari konsep kebutuhan, dorongan, tujuan dan imbalan. Pemberian dorongan ini bertujuan untuk menggiatkan orang-orang atau

karyawan agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil yang dikehendaki. Jadi, motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja (Yusuf, 2015, 264).

Jadi motivasi sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai , berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Setiawan (2013), Komara dan Nelliwati (2014), Ratri dan Palupiningdyah (2014).

2. Hubungan antara variabel kepuasan kerja (X_2) dengan variabel kinerja pegawai (Y)

Rasa puas atau tidak puas merupakan suatu yang tidak dapat dipisahkan dari kehidupan setiap orang, karena rasa puas atau tidak puas itu berkaitan erat dengan kebutuhan manusia, sedangkan kebutuhan manusia menunjukkan bahwa manusia itu masih hidup. Dalam melaksanakan pekerjaannya, setiap individu pegawai tidak mungkin memiliki kebutuhan, seperti kebutuhan rasa aman, dukungan rekan kerja, perhatian dan dukungan dari atasan, tempat kerja yang nyaman, dan lain-lain. Apabila kebutuhan-kebutuhannya ini dapat dipenuhi maka individu ini akan merasa puas, tetapi sebaliknya, apabila kebutuhannya tidak dapat terpenuhi maka ia akan kecewa. Kepuasan kerja pegawai merupakan sikap pegawai terhadap pekerjaannya yang mana hal ini dapat mempengaruhi kinerja seorang pegawai (Suparyadi, 2015: 436).

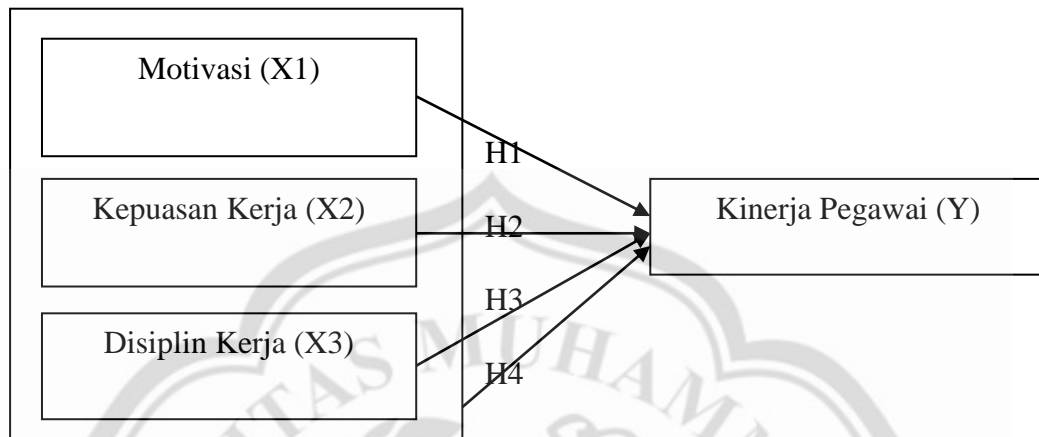
Jadi kepuasan kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Komara dan Nelliwati (2014), Rizal dan Ratnawati (2012), Awaludin dkk (2016).

3. Hubungan antara variabel disiplin kerja (X_3) dengan variabel kinerja pegawai (Y)

Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Ketidaksiplinan karyawan di dalam suatu perusahaan maka, secara tidak langsung akan berakibat negatif bagi pihak perusahaan tersebut (Hasibuan dalam Tanto, 2012). Produktivitas dapat diartikan sebagai rasio antara output terhadap input sumber daya yang dipakai (Sulaeman, 2014). Karyawan yang memiliki disiplin kerja yang baik akan mampu melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dengan efektif dan efisien. Karyawan yang memiliki disiplin kerja yang tinggi juga tidak akan menunda-nunda pekerjaan dan selalu berusaha menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu meskipun tidak ada pengawasan langsung dari atasan sehingga produktivitasnya bisa terjaga (Aspiyah dan Martono, 2016, 341).

Jadi disiplin kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Junaedi (2017), Yunida (2016), Harahap (2016), Widiati (2012).

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



D. Hipotesis

Hipotesis merupakan pendapat atau kesimpulan yang sifatnya masih sementara. Hipotesis tersebut baru dapat diuji kebenarannya lewat penganalisaan dan penelitian.

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut maka hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

H1 : Motivasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

H2 : Kepuasan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

H3 : Disiplin Kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

H4 : Motivasi, Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai.