

BAB II

LANDASAN TEORITIS DAN HIPOTESIS

2.1. Uraian Teori

2.1.1. Pengertian Disiplin

Disiplin merupakan tingkat konsistensi dan konsekuen seseorang terhadap suatu komitmen atau kesepakatan bersama yang berhubungan dengan tujuan yang akan dicapai waktu dan proses pelaksanaan suatu kegiatan. Artinya disiplin memiliki tingkat konsisten dan konsekuen untuk mencapai suatu proses kegiatan yang dilakukan oleh seseorang demi mencapai suatu komitmen atau kesepakatan yang memiliki tujuan agar disiplin ini bisa tercapai secara maksimal.

Disiplin yang baik mencerminkan tanggung jawab yang besar terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini dapat mendorong semangat kerja dan tercapainya tujuan tersebut. Namun disiplin saja belum cukup untuk menghasilkan prestasi kerja yang baik, karena disiplin tidak disertai kemampuan kerja maka tujuan tersebut tidak dapat dicapai.

Menurut Handoko (2012:208) “Disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar Organisasional”. Sedangkan menurut Hasibuan (2012:193) “Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggungjawab bagi seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya”.

Menurut Stoner (2012:90) “Disiplin pada umumnya ditegakkan bila seseorang karyawan melanggar kebijakan perusahaan atau tidak memenuhi harapan hasil kerja dan manajer harus bertindak untuk mengatasi situasi itu”.

Berdasarkan pendapat ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Kedisiplinan adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan baik yang tertulis maupun tidak. Kedisiplinan dapat diartikan bilamana pegawai datang dan pulang tepat waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi, karena tanpa dukungan disiplin pegawai yang baik, maka sulit untuk mewujudkan tujuannya.

2.1.2. Indikator Disiplin

Disiplin sangat penting untuk dikembangkan karena tidak hanya bermanfaat di kantor saja, tetapi pegawai itu sendiri. Dengan adanya disiplin kerja dapat dilaksanakan dengan tertib dan lancar. Pembelajaran dapat dilaksanakan dengan tepat waktu sehingga target dapat tercapai. Selain itu, prestasi juga dapat terwujud dengan secara optimal. Tidak lagi yang datang terlambat masuk dan tidak ada lagi melupakan pekerjaan tanpa persiapan. Semua bekerja sesuai dengan standar waktu dan standar kualitas yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kedisiplinan itu lebih pada tanggung jawab diri sendiri apabila disiplin pada diri sendiri dapat dilakukan maka akan sangat mudah menerapkan disiplin dimana saja sama halnya dengan kemampuan kerja seseorang yang tidak dapat dipaksakan jadi harus sesuai dengan pekerjaan masing-masing. Produktivitas kerja sangat berhubungan dengan adanya kedisiplinan dan kemampuan seseorang

itu sendiri apabila disiplin dan kemampuan tinggi maka untuk mencapai kinerja akan sangat mudah.

Menurut Hasibuan (2012:195-198) indikator disiplin adalah:

1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja dengan sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

2. Teladan pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan, karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), para bawahan pun akan kurang disiplin.

3. Balas jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula. Balas jasa berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan karyawan. Artinya semakin besar

balas jasa, semakin baik kedisiplinan karyawan. Sebaliknya, apabila balas jasa kecil, kedisiplinan karyawan menjadi rendah. Karyawan sulit untuk berdisiplin baik selama kebutuhan-kebutuhan primernya tidak terpenuhi dengan baik.

4. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting, dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman, akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik. Manajer yang cakap dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya. Dengan keadilan yang baik, akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula. Jadi, keadilan harus diterapkan dengan baik pada setiap perusahaan agar kedisiplinan karyawan perusahaan baik pula.

5. Pengawasan melekat

Pengawasan melekat adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu hadir di tempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Waskat efektif merangsang kedisiplinan dan moral kerja karyawan. Karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk,

6. Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan perusahaan, sikap, dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.

7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani menindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahannya. Dengan demikian, pimpinan akan memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan.

8. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan baik bersifat vertikal maupun horizontal terdiri dari *Direct Single Relationship*, *Direct Group Relationship*, dan *Cross Relationship* hendaknya berjalan harmonis. Manajer harus berusaha menciptakan suasana kemanusiaan yang serasi serta memikat, baik secara vertikal maupun horizontal diantara semua karyawannya. Terciptanya *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.

2.1.3. Pengertian Motivasi

Sumber daya manusia adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. Sumber daya manusia juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Pada hakikatnya, sumber daya manusia berupa manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi itu.

Setiap lembaga mengharapkan pegawainya memiliki motivasi kerja, dengan adanya motivasi kerja maka kinerja pegawai akan meningkat. Untuk mencapai kinerja tingkat tinggi, seorang pegawai harus mau melakukan pekerjaan dengan baik (motivasi), harus mampu melakukan pekerjaan secara efektif (kemampuan), dan harus mempunyai materi, sumber daya, perlengkapan, dan informasi untuk melakukan pekerjaan tersebut (lingkungan).

Motivasi merupakan suatu proses yang mendorong atau mempengaruhi seseorang untuk mendapatkan atau mencapai apa yang diinginkannya baik itu secara positif maupun negatif. Motivasi akan memberikan perubahan pada seseorang yang muncul akibat dari perasaan, jiwa dan emosi sehingga mendorong untuk melakukan tindakan sesuatu yang disebabkan karena kebutuhan, keinginan dan tujuan tersebut.

Motivasi berbeda dengan inspirasi dimana mental seseorang mendapat rangsangan untuk melakukan tindakan setelah melihat atau mempelajari sesuatu

yang ada di sekitar maupun akibat pengalaman sendiri. Sedangkan motivasi lebih cenderung untuk maksud dan tujuan seorang. Jika seseorang pegawai tidak memiliki motivasi maka tidak akan mungkin mendapatkan keinginan tersebut dengan baik.

Kemampuan pimpinan untuk memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan, dan berkomunikasi pada bawahannya akan menentukan efektivitas bekerja. Seorang pegawai mungkin menjalankan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan baik, dan mungkin pula tidak. Kalau bawahan telah menjalankan tugas yang diberikan kepadanya dengan baik, itu adalah yang kita inginkan. Tetapi kalau tugas yang dibebankan tidak bisa terlaksana dengan baik, maka perlu mengetahui sebab-sebabnya. Mungkin pegawai tersebut memang tidak mampu menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan, tetapi mungkin juga ia tidak mempunyai motivasi untuk bekerja dengan baik. Menjadi salah satu tugas dari seorang pimpinan untuk bisa memberikan motivasi kepada bawahannya agar bisa bekerja dengan baik sesuai dengan yang diharapkan.

Motivasi seseorang tergantung pada kuat lemahnya motif orang itu dalam melakukan suatu pekerjaan. Motif adakalanya diartikan sebagai suatu dorongan dan gerak hati di dalam diri seseorang. Jadi masalah adalah motif mana yang paling besar pengaruhnya terhadap aktivitas seseorang. Kalau kebutuhan telah terpenuhi maka akan muncul kebutuhan yang lain, dimana akan timbul motif yang lain pula. Dan motif yang baru muncul ini lah yang akan mempengaruhi orang tersebut.

Menurut Hasibuan (2013:216) menjelaskan “Motivasi berasal dari bahasa latin, *mavere* yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi hanya diberikan kepada manusia khususnya kepada para bawahan atau pengikut. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan”.

Menurut French dalam Sule dan Saefullah (2012:235) menyatakan “Motivasi adalah sesuatu yang mendorong seseorang untuk menunjukkan perilaku tertentu”. Sedangkan menurut Mangkunegara (2011:164) menjelaskan “Motivasi adalah kondisi (energi) yang menggerakkan dalam diri individu yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Amirullah dan Budiyo (2014:218) “Motivasi sebagai suatu proses yang menentukan pilihan dari beberapa alternative dan kegiatan sukarela. Sebagian besar perilaku dipandang sebagai kegiatan yang dapat dikendalikan orang secara sukarela dan arena itu dimotivasi”.

Berdasarkan pendapat ahli di atas maka penulis memberikan kesimpulan bahwa motivasi merupakan suatu dorongan yang membuat orang bertindak atau berperilaku dengan cara-cara motivasi yang mengacu pada sebab munculnya sebuah perilaku, seperti faktor-faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Motivasi dapat diartikan sebagai kehendak untuk mencapai status, kekuasaan dan pengakuan yang lebih tinggi bagi setiap individu. Motivasi justru dapat dilihat sebagai basis untuk mencapai sukses pada berbagai segi kehidupan melalui peningkatan kemampuan dan kemauan.

Motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang dapat memberikan pengaruh terhadap setiap individu yang dapat mencapai hal yang lebih nyata dengan tujuan individu. Moral dan nilai merupakan suatu tidak terlihat atau nampak yang memberikan dorongan seseorang untuk bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Dorongan tersebut terdiri dari dua komponen, yaitu : arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan), dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja) motivasi meliputi perasaan, pikiran, dan pengalaman masa lalu yang dimiliki oleh seseorang yang merupakan bagian dari hubungan dalam dan hubungan luar dari perusahaan. Selain itu motivasi diartikan sebagai dorongan yang dimiliki seorang individu untuk berperilaku atau bertindak karena mereka ingin melakukan perbuatan yang dapat mencapai tujuan atau keberhasilan. Apabila individu memiliki motivasi yang kuat mereka akan melakukan suatu tindakan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena dapat mencapai tujuan perusahaan.

2.1.4. Jenis-jenis Motivasi

Setiap orang tidak hanya berbeda dalam masalah keahlian dalam melakukan pekerjaan tetapi juga berbeda dalam masalah motivasi atau semangatnya dalam melakukan suatu pekerjaan. Kedua faktor ini sangat menentukan hasil pekerjaan yang diberikan kepadanya. Motivasi secara umum sering diartikan sebagai sesuatu yang ada pada diri seseorang yang dapat mendorong, mengaktifkan, menggerakkan, dan mengarahkan perilaku seseorang. Dengan kata lain, motivasi itu ada dalam diri seseorang dalam wujud niat, harapan, keinginan, dan tujuan yang ingin dicapai.

Menurut Wiludjeng (2014:162) motivasi dapat dibedakan menjadi beberapa kelompok yaitu:

- a. Motivasi positif adalah merupakan dorongan terhadap karyawan yang dapat berupa hadiah, pujian insentif, piagam dan lainnya yang sejenis.
- b. Motivasi negatif adalah dorongan terhadap karyawan atau bawahan yang biasanya berupa ancaman, hukuman ataupun sanksi.

Semua manajer atau pimpinan haruslah menggunakan kedua motivasi tersebut. Masalah utama dari kedua jenis motivasi tersebut adalah proposi penggunaan dan kapan menggunakannya. Para pimpinan yang lebih percaya bahwa ketakutan akan mengakibatkan seseorang segera bertindak, mereka akan lebih banyak menggunakan motivasi negatif. Sebaliknya kalau pimpinan percaya kesenangan akan menjadi dorongan bekerja ia banyak menggunakan motivasi positif. Walaupun demikian tidak ada seorang pimpinan yang sama sekali tidak pernah menggunakan motivasi negatif. Penggunaan masing-masing jenis motivasi ini dengan segala bentuknya harus mempertimbangkan situasi dan orangnya, sebab pada hakikatnya setiap individu adalah berada satu dengan yang lain. Suatu dorongan yang mungkin efektif bagi seseorang, mungkin tidak efektif bagi orang lain.

Menurut Mubarak (2017:109) “Dilihat dari perkembangannya motivasi dapat dikelompokkan menjadi teori awal tentang motivasi dan teori kontemporer tentang motivasi”.

Menurut Winardi (2011:68) “Motivasi merupakan salah satu di mana konsep awal dengan apa para manajer dan para periset manajemen bergulat. Sebuah model yang dinyatakan sebagai model tradisional”.

Para manajer menentukan cara yang paling baik untuk melaksanakan tugas yang berulang-ulang dilakukan, kemudian mereka memotivasinya para pekerja dengan sebuah sistem insentif di mana terlihat gejala, bahwa makin banyak para pekerja menghasilkan (*output*), makin banyak penghasilan mereka. Asumsi yang melandasinya adalah bahwa para manajer lebih memahami pekerjaan yang harus dilaksanakan, dibandingkan para pekerja yang pada dasarnya memiliki sifat malas sehingga mereka termotivasi hanya dengan uang.

Jadi dalam model ini mengisyaratkan bahwa manajer menentukan bagaimana pekerjaan-pekerjaan harus dilakukan dan digunakannya dengan sistem pengupahan insentif untuk memotivasi para pekerja. Lebih banyak berproduksi, lebih banyak menerima penghasilan. Model ini menganggap bahwa para pekerja pada dasarnya malas dan hanya dapat dimotivasi dengan penghargaan berwujud uang.

Menurut Winardi (2011:71) “Seorang berperilaku atau bekerja karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Kebutuhan yang diinginkan seseorang berjenjang, artinya bila kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, maka kebutuhan tingkat kedua akan menjadi yang utama. Selanjutnya jika kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi, maka muncul kebutuhan tingkat ketiga dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima”.

Kebutuhan yang lebih rendah adalah yang terkuat, yang harus dipenuhi lebih dahulu. Kebutuhan itu adalah kebutuhan fisik (lapar, haus, pakaian, perumahan dan lain-lain). Dengan demikian kebutuhan yang terkuat yang memotivasi seseorang bekerja adalah untuk memperoleh penghasilan, yang dapat digunakan dalam memenuhi kebutuhan fisiknya.

Kekuatan kebutuhan dalam memotivasi tidak lama, karena setelah terpenuhi akan melemah atau kehilangan kekuatannya dalam memotivasi. Oleh karena itu usaha memotivasinya dengan memenuhi kebutuhan pekerja, perlu diulang-ulang apabila kekuatannya melemah dalam mendorong para pekerja melaksanakan tugas-tugasnya. Cara yang dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi ternyata lebih banyak daripada untuk memenuhi kebutuhan yang berada pada urutan yang lebih rendah. Misalnya untuk memenuhi kebutuhan fisik, cara satu-satunya yang dapat digunakan dengan memberikan penghasilan yang memadai atau mencukupi.

Motivasi juga dapat dipahami dari teori kebutuhan dasar manusia. Manusia mempunyai beberapa kebutuhan yang harus dipenuhi, kebutuhan tersebut meliputi : kebutuhan fisik, keamanan, perasaan memiliki, penghargaan dari orang lain, dan aktualisasi diri. Jika kebutuhan-kebutuhan tersebut dapat dipenuhi dapat meningkatkan motivasi kerja.

2.1.5. Pengertian Semangat Kerja

Semangat kerja merupakan sikap individu ataupun sekelompok orang terhadap kesukarelaannya untuk bekerja sama supaya dapat mencurahkan kemampuannya secara menyeluruh, melakukan pekerjaan lebih giat agar

pekerjaan dapat lebih cepat dan lebih baik. Semangat kerja juga dapat diamati dari kemampuan sekelompok orang untuk bekerja sama dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan bersama.

Semangat kerja menggambarkan keseluruhan suasana yang dirasakan para pegawai dalam kantor. Apabila pegawai merasa bergairah, bahagia, optimis maka kondisi tersebut menggambarkan bahwa pegawai tersebut mempunyai semangat kerja yang tinggi tetapi apabila pegawai suka membantah, menyakiti hati, kelihatan tidak tenang maka karyawan tersebut mempunyai semangat kerja yang rendah.

Semangat kerja atau moral kerja merupakan sikap kesediaan perasaan yang memungkinkan seorang pegawai untuk menghasilkan kerja yang lebih banyak dan tanpa menambah kelelahan, yang menyebabkan pegawai dengan antusias ikut serta dalam kegiatan-kegiatan dan usaha-usaha kelompok sekerjanya, dan membuat pegawai tidak mudah terkena pengaruh dari luar, terutama dari orang-orang yang mendasarkan sasaran mereka itu atas anggapan bahwa satu-satunya kepentingan pemimpin perusahaan itu terhadap dirinya untuk memperoleh keuntungan yang sebesar-besarnya darinya dan memberi sedikit mungkin.

Setiap organisasi selalu berusaha agar produktivitas kerja pegawai dapat ditingkatkan. Untuk itu pimpinan perlu mencari cara dan solusi guna menimbulkan semangat kerja para pegawai. Hal itu penting, sebab semangat kerja mencerminkan kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan sehingga pekerjaan lebih cepat dapat diselesaikan dan hasil yang lebih baik dapat dicapai sesuai dengan target perusahaan.

Menurut Alwi (2016:33) “Semangat kerja pegawai yang tinggi pada akhirnya akan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi secara efektif. Ini sangat penting karena tuntutan dan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang begitu cepat mengharuskan organisasi untuk bertindak secara cepat, tepat dan efektif dalam mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Karsini (2016:2) “Seorang karyawan yang memiliki semangat kerja yang baik tentunya akan memberikan sikap yang positif seperti kesetiaan, kegembiraan, kerjasama, kebanggaan dalam dinas dan ketaatan dalam kewajiban. Berbeda dengan karyawan yang memiliki semangat kerja yang rendah, karena karyawan tersebut cenderung menunjukkan sikap yang pasif seperti suka membantah, merasa gelisah dalam bekerja dan merasa tidak nyaman”

Berdasarkan pendapat ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan semangat kerja adalah kemampuan atau kemauan setiap individu atau sekelompok orang untuk saling bekerjasama dengan giat dan disiplin serta penuh rasa tanggung jawab disertai kesukarelaan dan kesediaannya untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.6. Membina Semangat Kerja

Setiap organisasi selalu berusaha agar produktivitas kerja pegawai dapat ditingkatkan. Untuk itu pimpinan perlu mencari cara dan solusi guna menimbulkan semangat kerja para pegawai. Hal itu penting, sebab semangat kerja mencerminkan kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan sehingga pekerjaan lebih cepat dapat diselesaikan dan hasil yang lebih baik dapat dicapai.

Semangat kerja berarti sikap individu dan kelompok terhadap seluruh lingkungan lain untuk mencapai hasil yang maksimal sesuai dengan kepentingan perusahaan. Semangat kerja adalah kesediaan perasaan yang memungkinkan seseorang bekerja untuk menghasilkan kerja lebih banyak dan lebih baik. Dengan demikian, semangat kerja menggambarkan perasaan senang individu atau kelompok yang mendalam dan puas terhadap pekerjaan, kerja sama, dan lingkungan kerja serta mendorong mereka untuk bekerja secara lebih baik dan produktif.

Membina semangat kerja pegawai perlu dilakukan secara terus-menerus agar mereka menjadi terbiasa mempunyai semangat kerja yang tinggi. Dengan kondisi demikian, pegawai diharapkan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan kreatif. Pembinaan semangat kerja dalam suatu perusahaan tentulah pimpinan sebagai atasan langsung pegawai bersangkutan.

Menurut El Eroy (2013) “Pembinaan semangat kerja akan dapat berhasil jika pimpinan benar-benar menempatkan dirinya bersama-sama dengan pegawai dan berusaha memperbaiki kondisi kerja agar kondusif sehingga suasana kerja turut mendukung terbinanya semangat kerja”.

Keberhasilan pembinaan semangat kerja sangat tergantung pada supervisi yang bermutu, kondisi kerja yang menyenangkan, adanya kesempatan untuk berpartisipasi, hubungan yang harmonis, dan adanya aturan main yang jelas. Selain itu, teknik pengawasan dan kebijakan manajemen meliputi pengawas berusaha agar pegawai mempunyai minat kerja yang besar, memberi pujian, ada hubungan timbal balik antara perusahaan dengan masyarakat, kondisi fisik

pekerjaan, kesempatan, peralatan kerja, dan prosedur untuk memperhatikan keluhan pegawai.

Beberapa usaha positif dalam rangka menyelenggarakan motivasi untuk meningkatkan semangat kerja, yaitu orientasi, supervisi, partisipasi, komunikasi, rekognasi, delegasi, kompetisi, integrasi, dan motivasi silang. Cara yang ditempuh untuk meningkatkan semangat kerja adalah memberikan kompensasi kepada tenaga kerja dalam porsi yang wajar, tetapi tidak memaksakan kemampuan perusahaan, menciptakan kondisi kerja yang menggairahkan semua pihak, memperhatikan kebutuhan yang berhubungan dengan spiritual tenaga kerja pada saat penyegaran sebagai media pengurangan ketegangan kerja dan memperkokoh rasa setia antara tenaga kerja dan manajemen, penempatan tenaga kerja pada posisi yang tepat, peran tenaga kerja mengembangkan aspirasi mendapatkan tempat yang wajar, dan memperhatikan hari esok para tenaga kerja.

Untuk meningkatkan semangat dan gairah kerja dilakukan dengan pemberian gaji yang cukup, memperhatikan kebutuhan rohani, menciptakan suasana kerja santai, memperhatikan harga diri, menempatkan pegawai pada posisi yang tepat, memberikan kesempatan untuk maju, memberikan rasa aman untuk masa depan, mengusahakan pegawai memiliki loyalitas, mengajak pegawai berunding, memberikan insentif yang terarah, dan memberikan fasilitas yang menyenangkan.

2.1.7. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan suatu konsep yang bersifat universal dan merupakan efektivitas operasional dan pegawainya berdasarkan standard dan kriteria yang

ditetapkan sebelumnya. Karena pada dasarnya organisasi dijalankan oleh manusia, maka kinerja yang sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan di dalam suatu organisasi untuk membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan ketrampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk meneggrjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan di kerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang di tampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang di hasilkan oleh karyawan sesuai dengan peranannya dalam perusahaan. Sehingga dalam hal ini kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan standar atau kriteria yang telah ditetapkan. Kinerja dapat menunjukkan tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Semakin tinggi kinerja karyawan, maka produktivitas organisasi secara keseluruhan akan meningkat.

Menurut Kasmir (2016:181) “Kinerja merupakan kemampuan karyawan yang mampu untuk melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan sesuai dengan target yang telah ditetapkan perusahaan”.

Menurut Sedarmayanti (2017:219) “Kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas”. Menurut Sofyandi (2012:122) “Teknik paling tua yang digunakan manajemen untuk meningkatkan kinerja adalah penilaian (*appraisal*)”.

Menurut Daft (2012:326) mengatakan bahwa “Kinerja organisasi secara menyeluruh tergantung dari hasil pencapaian yang diidentifikasi melalui proses perencanaan”.

Berdasarkan pendapat ahli di atas penulis memberikan kesimpulan bahwa kinerja adalah merupakan kemampuan pegawai dalam mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan. Kinerja sangat penting untuk mencapai tujuan dan akan mendorong seseorang untuk lebih baik lagi dalam pencapaian tujuan.

Pimpinan juga perlu menggambarkan area kinerja yang perlu diperbaiki. Para pegawai umumnya menggunakan informasi untuk mengubah kinerja masing-masing. Penilaian kinerja menjadi kekuatan positif dalam organisasi yang mana penilaian kinerja akurat melalui pengembangan dan penerapan sistem penilaian seperti skala penilaian dan pelatihan manajer untuk secara efektif menggunakan wawancara penilaian kinerja, sehingga manajer dapat memberikan umpan balik untuk memperkuat kinerja yang baik dan memotivasi pegawai untuk berkembang.

2.1.8. Manajemen Kinerja

Manajemen adalah *skill* atau kemampuan dalam mempengaruhi orang lain agar mau melakukan sesuatu untuk perusahaan. Manajemen memiliki kaitan yang sangat erat dengan leader atau pemimpin. Sebab pemimpin yang sebenarnya adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk menjadikan orang lain

lebih dihargai, sehingga orang lain akan melakukan segala keinginan sang pemimpin.

Menurut Wiludjeng (2014:1) menyatakan bahwa “Manajemen diperlukan untuk dapat mengukur aktivitas dalam suatu organisasi agar efektif dan efisien. Untuk diperlukan seorang manajer yang dalam pekerjaannya diharuskan memiliki keahlian manajerial (*managerial skill*) dan menjalankan peran-perannya dalam organisasi”. Sedangkan menurut Daft (2012:6) “Aspek pokok manajemen adalah mengenali peranan dan pentingnya orang lain”.

Menurut Hasibuan (2012:1) “Manajemen hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen yang baik akan memudahkan tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Pengertian manajemen yang telah didefinisikan beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu serta seni dalam menjalankan aktivitas suatu organisasi, aktivitas tersebut bisa berupa pengorganisasian yang meliputi tindakan perencanaan, penyusunan, dan aktivitas mengusahakan serta pengawasan yang mempergunakan semua sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang bertujuan untuk mencapai kemajuan perusahaan.

Menurut Mubarok (2017:77) “Manajemen kinerja pada dasarnya merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seorang individu atau kelompok orang dari keseluruhan pelaksanaan tugas selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan dan disepakati bersama”.

Manajemen kinerja merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumberdaya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis secara terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen kinerja merupakan suatu proses yang dapat mendorong pada pengembangan dan peningkatan kinerja ke arah yang lebih baik dan berkualitas, melalui komunikasi yang berkesinambungan antara pimpinan dengan pegawai sejalan dengan apa yang diharapkan oleh organisasi.

Manajemen kinerja merupakan suatu cara untuk mendapatkan hasil yang lebih baik bagi organisasi, kelompok dan individu dengan memahami dan mengelola kinerja sesuai dengan target yang telah direncanakan, standar dan persyaratan kompetensi yang telah ditentukan. Dengan demikian manajemen kinerja adalah sebuah proses yang harus dicapai, dan pendekatannya untuk mengelola dan mengembangkan manusia melalui suatu cara yang dapat meningkatkan kemungkinan bahwa sasaran akan dapat dicapai dalam suatu jangka waktu tertentu baik pendek maupun panjang.

Pencapaian tujuan organisasi menunjukkan hasil kerja atau prestasi kerja organisasi dan menunjukkan sebagai kinerja atau performa organisasi. Hasil kerja organisasi diperoleh dari serangkaian aktivitas yang dijalankan organisasi. Aktivitas organisasi dapat berupa pengelolaan sumberdaya organisasi, maupun proses pelaksanaan kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk menjamin agar aktivitas tersebut dapat mencapai hasil yang diharapkan, diperlukan upaya manajemen dalam pelaksanaan aktivitasnya.

Sistem manajemen kinerja merupakan proses pengukuran kinerja yang akan memberikan umpan balik bagi perencanaan strategis. Dengan adanya sistem kinerja tersebut, diharapkan suatu organisasi mampu memiliki perencanaan yang lebih baik karena didasarkan pada proses pembelajaran dari hasil kinerja sebelumnya.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting menjadi landasan dalam menyusun skripsi. Di dalam penelitian ini terdapat beberapa penelitian terdahulu yang dapat dilihat pada tabel 2.1 diantaranya yaitu :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Tahun	Judul	Hasil Penelitian
1.	Aldo Herlambang Gardjito	2014	Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bagian Produksi PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya)	Berdasarkan hasil penelitian motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya. Motivasi kerja dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya.
2.	Triyaningsih	2014	Analisis Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Universitas Slamet Riyadi Surakarta	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan di Universitas Slamet Riyadi Surakarta dipengaruhi oleh disiplin kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasi. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa semakin

	3. Muhammad Alwi	2016	Pengaruh Semangat Kerja Pegawai Terhadap Keefektifan Organisasi Unit Program Belajar Jarak Jauh Universitas Terbuka Makasar	<p>tinggi disiplin kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan Universitas Slamet Riyadi Surakarta akan meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian juga membuktikan bahwa ketiga variabel yaitu disiplin kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan baik secara parsial maupun secara simultan terhadap kinerja karyawan Universitas Slamet Riyadi Surakarta.</p> <p>Berdasarkan konsep semangat kerja pada hasil analisis korelasi person sebesar 0,361 pada tingkat kepercayaan 0,013 memperlihatkan adanya hubungan korelasi positif antara variabel semangat kerja pegawai (X) dengan keefektifan organisasi. Berdasarkan tabel interpretasi koefisien korelasi menunjukkan bahwa nilai korelasi tersebut diatas termasuk dalam tingkat hubungan korelasi rendah. Namun berdasarkan hasil uji t pada tingkat kepercayaan 0,05 dan dk 47 (n-2) diperoleh ttabel sebesar 2,01 sementara thitung sebesar 3,03. Hal ini memperlihatkan bahwa koefisien korelasi antara semangat kerja pegawai dengan keefektifan organisasi adalah “berarti”. Berdasarkan hasil analisis regresi memperlihatkan bahwa variabel X (Semangat kerja pegawai) dengan variable Y (Keefektifan Organisasi)</p>
--	------------------	------	---	---

	4. Boy Susanto	2014	<p>Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Koordinasi Terhadap Kinerja Pegawai (Suatu Studi Pada Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kota Bandung III Soekarno Hatta)</p>	<p>didapatkan persamaan regresi $Y = 1,88 + 0,550 X_1$. Dimana $Y =$ keefektifan organisasi, sementara $X =$ semangat kerja pegawai. Persamaan tersebut dapat diinterpretasikan bahwa semangat kerja pegawai (X) dan keefektifan organisasi (Y) dapat di prediksi. Setiap kenaikan skor pada semangat kerja pegawai (X) sebesar 1 unit akan diikuti kenaikan keefektifan organisasi (Y) sebesar 0,55 unit pada arah positif dengan konstanta sebesar 1,8</p> <p>Pengaruh motivasi terhadap Kinerja Pegawai Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kota Bandung III Soekarno Hatta. Berdasarkan hasil olah data melalui metode analisis jalur, motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Provinsi Wilayah Kota Bandung III Soekarno Hatta. Motivasi memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja. Hal tersebut pegawai akan bekerja dengan baik apabila kepuasan individu secara intrinsik dan ekstrinsik sudah terpenuhi dengan baik. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kota Bandung III Soekarno Hatta. Berdasarkan hasil olah data melalui metode analisis jalur, disiplin kerjaberpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Provinsi</p>
--	----------------	------	---	--

			<p>Wilayah Kota Bandung III Soekarno Hatta. Disiplin kerja memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja. Hal tersebut pegawai akan memiliki kedisiplinan yang baik apabila ditunjang dengan peraturan-peraturan yang tegas dan pemberian penghargaan/reward dari Instansi dimana pegawai tersebut bekerja. Pengaruh koordinasi terhadap kinerja pegawai Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kota Bandung III Soekarno Hatta. Berdasarkan hasil olah data melalui metode analisis jalur, koordinasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Provinsi Wilayah Kota Bandung III Soekarno Hatta. Koordinasi memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja. Hal tersebut pegawai akan bekerja dengan baik dan maksimal apabila tercapainya koordinasi yang baik dan intens antar berbagai pihak. Pengaruh secara simultan dari motivasi, disiplin kerja dan koordinasi terhadap kinerja pegawai di Lingkungan Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kota Bandung III Soekarno Hatta. Secara simultan, terdapat pengaruh yang signifikan dari motivasi, disiplin kerja dan koordinasiterhadap kinerja pegawai.</p>
--	--	--	---

2.3. Kerangka Pemikiran

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya yang menjadikan orang adalah unsur yang sangat penting dalam organisasi. Untuk mencapai tujuan organisasi tersebut maka salah satu hal yang perlu dilakukan pimpinan adalah memberikan daya pendorong yang mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku para pegawai agar bersedia bekerja sesuai dengan yang diinginkan organisasi. Daya pendorong tersebut disebut sebagai motivasi.

Dalam melakukan suatu pekerjaan setiap pegawai membutuhkan motivasi yang ada pada dirinya agar timbul suatu semangat atau kegairahan dalam bekerja. Ada dua ransangan motivasi yaitu dari dalam diri pegawai itu sendiri dan dari faktor luar pegawai. Setiap pegawai memiliki perbedaan motivasi pada dirinya dalam bekerja ada yang menginginkan suatu penghargaan yang diberikan oleh instansi dimana ia bekerja dan rasa puas dalam mengerjakan suatu pekerjaan yang hanya psikologikal, yang menyebabkan timbulnya, diarahkannya dan terjadinya persistensi kegiatan-kegiatan sukarela.

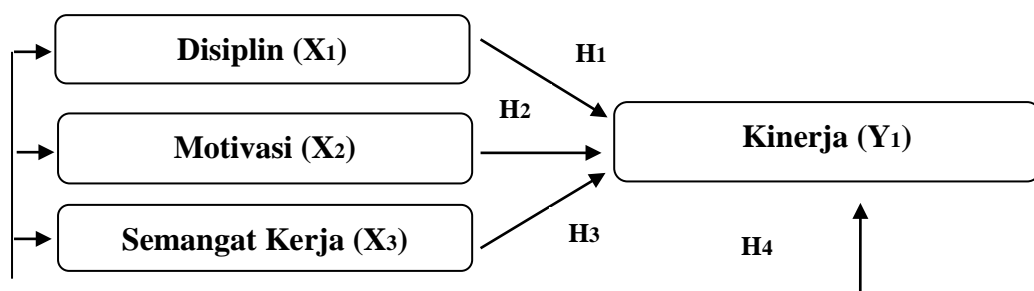
Semangat kerja merupakan kemampuan atau kemauan setiap individu atau sekelompok orang untuk saling bekerjasama dengan giat dan disiplin serta penuh rasa tanggung jawab disertai kesukarelaan dan kesediaannya untuk mencapai tujuan organisasi.

Di dalam kehidupan sehari-hari, dimana pun manusia berada, dibutuhkan peraturan-peraturan dan ketentuan-ketentuan yang akan mengatur dan membatasi

setiap kegiatan dan perilakunya. Namun peraturan-peraturan tersebut tidak akan ada artinya bila tidak disertai dengan sanksi bagi para pelanggarnya. Begitu pula kehidupan di dalam suatu organisasi akan sangat membutuhkan ketaatan dari anggota-anggotanya pada peraturan dan ketentuan yang berlaku pada organisasi tersebut. Dengan kata lain, disiplin kerja pada pegawai sangat dibutuhkan, karena apa yang menjadi tujuan perusahaan akan sukar dicapai bila tidak ada disiplin kerja.

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

Berdasarkan uraian di atas maka kerangka pemikiran dari penelitian ini dapat dilihat pada gambar 2.1 adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

2.4. Hipotesis

Perumusan hipotesis adalah sebagai langkah untuk memfokuskan masalah, mengidentifikasi data-data yang relevan untuk dikumpulkan, menunjukkan bentuk desain penelitian, termasuk teknik analisis yang akan digunakan, menjelaskan gejala sosial, mendapatkan kerangka penyimpulan, merangsang penelitian lebih lanjut. Menurut Arikunto (2013:110) menyatakan bahwa “hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai terbukti melalui data yang terkumpul”.

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas maka dapat ditarik hipotesis dalam penelitian ini yaitu :

1. H₁ diduga ada pengaruh yang signifikan disiplin secara parsial terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Kantor PT.KAI Stasiun Besar Medan.
2. H₂ diduga ada pengaruh yang signifikan motivasi secara parsial terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Kantor PT.KAI Stasiun Besar Medan.
3. H₃ diduga ada pengaruh yang signifikan semangat kerja secara parsial terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Kantor PT.KAI Stasiun Besar Medan.
4. H₄ diduga ada pengaruh yang signifikan disiplin, motivasi dan semangat kerja secara simultan terhadap peningkatan kinerja pegawai pada kantor PT.KAI Stasiun Besar Medan.