

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Dessler pengertian manajemen sumber daya manusia merupakan suatu kebijakan dan praktek yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek orang dari posisi seseorang manajemen, meliputi perekrutan, penyingkapan, pelatihan, pengimbangan dan penilaian.

b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Kegiatan sumber daya manusia merupakan bagian proses manajemen sumber daya manusia yang paling sentral dan merupakan suatu rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan tersebut akan berjalan lancar, apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi manajemen sumber daya manusia dimaksud adalah sebagai berikut.

- 1) Perencanaan, perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan.
- 2) Pengorganisasian, pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi, wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.
- 3) Pengarahan dan Pengadaan, pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu dalam tercapainya organisasi.
- 4) Pengendalian, pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.

- 5) Pengembangan, pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.
- 6) Kompensasi, kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.
- 7) Pengintegrasian, pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
- 8) Pemeliharaan, pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.
- 9) Kedisiplinan, kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi.
- 10) Pemberhentian, pemberhentian merupakan putusannya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi.

c. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tiap organisasi, termasuk perusahaan, selalu menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam mengelola setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Menurut Schuler (Qomariah 2020), Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki tiga tujuan utama yaitu sebagai berikut.

- 1) Memperbaiki tingkat produktivitas;
- 2) Memperbaiki kualitas kehidupan kerja; dan
- 3) Meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal.

Dan menurut Sunarta dalam (Suriadi 2021), tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu sebagai berikut.

- 1) Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerjaan yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki

pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerja secara legal.

- 2) Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur manajemen sumber daya manusia yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
- 3) Membantu dan mengembangkan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi sumber daya manusia.
- 4) Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
- 5) Menangani berbagai krisis sulit dalam hubungan antar pekerja untuk menyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
- 6) Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
- 7) Bertindak sebagai pemelihara standar organisasi dan nilai dalam manajemen sumber daya manusia.

2. Kinerja Pegawai

a. Pengertian Kinerja Pegawai

Menurut Pianda dalam (Hsb 2021) kinerja adalah sebuah kata dalam Bahasa Indonesia dari kata dasar “kerja” yang menerjemahkan kata dari bahasa asing adalah prestasi, bisa pula berarti hasil kerja. Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari hasil 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 yang telah merosot sehingga perusahaan/organisasi menghadapi krisis yang serius. Kesan-kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda-tanda peringatan kinerja yang merosot. Menurut Sedarmayanti (Silaen 2021), hasil kerja seseorang yang ditunjukkan dengan bukti konkrit secara keseluruhan yang disebut dengan kinerja karyawan.

Berdasarkan pengertian kinerja pegawai dari para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja karyawan.

b. Tujuan Penilaian Kinerja

Mangkunegara (dalam Khaeruman 2021) menjelaskan tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja SDM organisasi. Secara lebih spesifik dari evaluasi kinerja adalah sebagai berikut.

- 1) Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- 2) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka lebih termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- 3) Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepeduluan terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- 4) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- 5) Memberikan rencana pelaksana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

c. Manfaat Penilaian Kinerja

Manfaat penilaian kinerja bagi semua pihak adalah agar mereka mengetahui manfaat yang mereka harapkan. Rivai mengemukakan pihak-pihak yang berkepentingan dalam penilaian kerja antara lain (Rivai dalam Khaeruman 2021).

- 1) Manfaat bagi orang yang dinilai (karyawan). Bagi karyawan yang dinilai, manfaat penilaian kinerja antara lain yaitu sebagai berikut.
 - a) Meningkatkan motivasi.
 - b) Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan mereka.

- c) Pengetahuan mengenai kekuatan dan kelemahan pegawai.
- 2) Manfaat bagi penilai (*supervisor* atau manajer). Bagi penilai, mafaat pelaksanaan penilai kinerja yaitu sebagai berikut.
 - a) Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kinerja karyawan untuk perbaikan manajemen selanjutnya.
 - b) Meningkatkan kepuasan kerja baik manajer maupun karyawan.
- 3) Manfaat bagi perusahaan, manfaat penilaian antara lain sebagai berikut.

- a) Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan.
- b) Meningkatkan pandangan menyangkut tugas karyawan.

d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Ada dua faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja menurut Mangkunegara dalam (Khaeruman 2021) yaitu sebagai berikut.

- 1) Faktor individu, secara psikologis, individu yang normal adalah yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.
- 2) Faktor lingkungan, faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkariere dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

e. Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Robbins (Silaen 2021), ada enam indikator untuk mengukur kinerja karyawan yaitu sebagai berikut.

- 1) Kualitas Kerja, kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan dan persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan merupakan ukuran dari kualitas kerja.
- 2) Kuantitas Kerja, jumlah yang dinyatakan dalam unit dan siklus aktifitas yang diselesaikan adalah jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam kuantitas.
- 3) Ketepatan Waktu, menyelesaikan aktifitas dengan tepat waktu dan memaksimalkan waktu yang ada dengan aktifitas lain.
- 4) Efektifitas, menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya dengan cara memaksimalkan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, bahan baku) yang ada.
- 5) Komitmen, tingkat di mana seseorang karyawan yang dapat menjalankan fungsi kerjanya dan tanggung jawabnya terhadap instansi atau perusahaan disebut dengan komitmen.

3. Disiplin Kerja

a. Pengertian Disiplin Kerja

Afandi dalam (Hsb 2021) mengemukakan bahwa disiplin kerja adalah suatu tata tertib atau peraturan yang dibuat oleh manajemen suatu organisasi, disahkan oleh dewan komisaris atau pemilik modal, disepakati oleh Dinas Tenaga Kerja seterusnya orang-orang yang bergabung dalam organisasi tunduk pada tata tertib yang ada dengan rasa senang hati, sehingga tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, keteraturan, dan ketertiban.

b. Tujuan Disiplin Kerja

Secara khusus tujuan disiplin kerja karyawan antara lain (Sastrodiwiryono dalam Khaeruman 2021) sebagai berikut.

- 1) Agar para pegawai menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan organisasi yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen dengan baik.

- 2) Pegawai dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaikbaiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan organisasi sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- 3) Pegawai dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaikbaiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan organisasi sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- 4) Pegawai dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana, barang dan jasa organisasi dengan sebaik-baiknya.
- 5) Para pegawai dapat bertindak dan berpartisipasi sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada organisasi.
- 6) Pegawai mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Sutrisno dalam (Mirandani 2020) menjelaskan ada faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai yaitu sebagai berikut.

- 1) Besar kecilnya pemberian kompensasi.
- 2) Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan.
- 3) Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan.
- 4) Ada tidaknya pengawasan pimpinan.
- 5) Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan.
- 6) Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

Sedangkan menurut Hasibuan dalam (Mirandani 2020) menerangkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin karyawan pada suatu organisasi, yaitu sebagai berikut.

- 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.

- 2) Teladan pimpinan, pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan.
- 3) Balas jasa (gaji dan kesejahteraan), balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan makin baik pula.
- 4) Keadilan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya.
- 5) Waskat (pengawasan melekat), 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 hadir/ada di tempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- 6) Sanksi hukuman, berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut untuk melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap, dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.
- 7) Ketegasan, pimpinan harus berani dan tegas dalam bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan.
- 8) Hubungan kemanusiaan, hubungan yang harmonis sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan baik bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari *direct single relationship*, *direct group relationship*, dan *cross relationship*.

d. Indikator Disiplin Kerja

Sutrisno dalam (Mirandani 2020) indikator disiplin kerja adalah sebagai berikut.

- 1) Taat terhadap aturan waktu, dilihat dari jam masuk kerja, jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan.
- 2) Taat terhadap peraturan perusahaan, peraturan dasar tentang cara berpakaian, dan bertingkah laku dalam bekerja.
- 3) Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan, ditunjukkan dengan cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas, dan tanggung jawab.
- 4) Ketaatan pada peraturan kerja, ketaatan pada peraturan kerja ini dimaksudkan demi kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja cara berhubungan dengan unit kerja lain.
- 5) Taat terhadap peraturan lainnya, aturan tentang apa yang boleh dan dilakukan para pegawai dalam perusahaan.

4. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Robbin dalam Indrasari 2017). Greenberg dan Baron dalam Indrasari (2017) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individu terhadap pekerjaan mereka. Selain itu Gibson dalam Indrasari (2017) menyatakan kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki para pekerja tentang pekerjaan mereka. Hal itu merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan.

Berdasarkan pengertian kepuasan kerja dari para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap yang dimiliki karyawan atas pekerjaannya itu sendiri.

b. Faktor-Faktor yang Dapat Meningkatkan Kepuasan Kerja

Penelitian Herzberg dalam Indrasari (2017) mengemukakan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja adalah sebagai berikut.

- 1) Pencapaian prestasi (*achievement*),
- 2) Pengakuan prestasi (*recognition for accomplishment*),

- 3) Pekerjaan yang menantang (*challenging work*),
- 4) Tanggung jawab yang bertambah (*increased responsibility*), dan
- 5) Pertumbuhan serta perkembangan (*growth and development*)

c. Faktor-Faktor yang dapat Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Robbins dalam Indrasari (2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat terpengaruhi oleh beberapa faktor yakni faktor menially *challenging work*, *equitable rewards*, *supportive working conditions*, dan faktor *supportive mileagues*. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut.

- 1) *Mentally Challenging Work*. Faktor *mentally challenging work* pegawai dalam kepuasan kerja menggambarkan bahwa pegawai lebih menyukai pekerjaan yang memberikan peluang kepadanya untuk menggunakan seluruh kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan secara bebas. Pegawai sangat mengharapkan tanggapan atasan tentang seberapa baik pekerjaan tersebut dikerjakan. Pekerjaan yang tidak menantang seringkali membuat pegawai bosan, sebaliknya jika pekerjaan terlalu menantang cenderung akan sulit dikerjakan dan membuat pegawai frustrasi. Pekerjaan yang tantangannya di antara kedua batas ekstrim inilah yang mampu membuat pegawai menjadi senang dan puas.
- 2) *Equitable Rewards*. Pegawai menginginkan kebijakan organisasi dalam sistem pembayaran dan kesempatan promosi yang adil dan sesuai dengan yang diharapkan. Kepuasan kerja akan tercipta jika pembayaran gaji dilakukan dengan adil yakni sesuai ruang lingkup pekerjaan, sesuai kemampuan pegawai, serta sesuai standar yang berlaku. Walaupun tidak semua pegawai bertujuan mencari uang semata.
- 3) *Supportive Working Conditions*. Pegawai selalu akan memperhatikan lingkungan kerja untuk memperoleh rasa nyaman. Pegawai tidak menyukai jika fasilitas kerja tidak menyenangkan dan berbahaya bagi keselamatan jiwanya. Pegawai menghendaki suasana lingkungan kerja mendekati suasana ketika sedang berada dirumah.

- 4) *Supportive Colleagues*. Pegawai tidak hanya bekerja untuk uang atau penghargaan fisik semata. Bagi kebanyakan pegawai bekerja pada dasarnya adalah untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Memiliki dukungan rekan kerja positif akan memberikan kepuasan kerja pegawai. Perilaku pimpinan juga mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

d. Indikator-Indikator Kepuasan Kerja

Wexley dan Yukl dalam Indrasari (2017), menyatakan bahwa berdasarkan karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja terdiri 7 (tujuh) dimensi yakni sebagai berikut:

- 1) Kompensasi. Imbalan yang diterima pegawai merupakan faktor penting bagi kepuasan kerja pegawai. Imbalan yang terlalu kecil membuat pegawai tidak puas, demikian juga terhadap pemberian gaji yang tidak adil.
- 2) Supervisi. Perilaku atasan dalam melakukan pengawasan terhadap pegawai sangat diperhatikan oleh pegawai. Pengawasan yang dilakukan dengan memperhatikan dan mendukung kepentingan pegawai akan berdampak terhadap kepuasan kerja pegawai.
- 3) Pekerjaan itu sendiri. Sifat dari pekerjaan yang dihadapi oleh pegawai dalam organisasi yakni *skill variety, task identity, task significance, autonomy, dan feedback*, akan memberikan pengaruh yang berbeda-beda terhadap kepuasan kerja pegawai.
- 4) Hubungan dengan rekan kerja. Interaksi antara pegawai dalam organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai tersebut. Secara individu rekan kerja yang bersahabat dan mendukung akan memberikan kepuasan kerja pegawai lainnya.
- 5) Kondisi kerja. Kondisi kerja yang bersih dan tertata rapi akan membuat pekerjaan lebih mudah dilakukan pegawai dan hal ini pada akhirnya memberikan dampak terhadap kepuasan pegawai.
- 6) Kesempatan memperoleh perubahan status. Bagi pegawai yang memiliki keinginan besar untuk mengembangkan dirinya, maka

kebijakan promosi yang adil yang diberlakukan organisasi akan memberikan dampak puas kepada pegawai.

- 7) Keamanan kerja. Rasa aman didapatkan pegawai dari adanya suasana kerja yang menyenangkan, tidak ada rasa takut akan suatu hal yang tidak pasti dan tidak ada kekhawatiran akan diberhentikan secara tiba-tiba.

5. Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Afandi dalam (Yunas 2020) motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakan aktivitas dengan keikhlasan, senang hati, dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktifitas yang dia lakukan mendapat hasil yang baik dan berkualitas. Menurut Moore dalam (Agustien 2020) mengdefinisikan motivasi kerja sebagai antusiasme dan sikap positif yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaan.

Berdasarkan pengertian motivasi kerja dari para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah sikap yang muncul karena dorongan untuk melakukan pekerjaan dengan hati.

b. Tujuan Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan dalam (Khaeruman 2021), tujuan diadakannya motivasi antara lain sebagai berikut.

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- 3) Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
- 4) Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
- 5) Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- 7) Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi.
- 8) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- 9) Mempertinggi tanggung jawab terhadap tugastugasnya.
- 10) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan

c. Jenis-Jenis Motivasi

Jenis-jenis motivasi menurut Hasibuan dalam (Khaeruman 2021) yang umumnya diberikan kepada seorang individu dalam lingkup perusahaan adalah sebagai berikut.

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

d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Gomes dalam (Khaeruman 2021) dalam penelitiannya mengemukakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi diantaranya sebagai berikut.

- 1) Faktor-faktor Individual

Yang tergolong faktor-faktor yang sifatnya individual diantaranya, yaitu

 - a) Tujuan-tujuan (*goals*).
 - b) Kebutuhan-kebutuhan (*needs*).
- 2) Faktor-faktor Organisasional

Yang tergolong faktor-faktor yang berasal dari organisasi, meliputi:

 - a. Pembayaran atau gaji (*pay*).
 - b. Keamanan pekerjaan (*job security*).
 - c. Sesama pekerja (*co-workers*) atau Kerjasama.
 - d. Pengawasan (*supervision*).
 - e. Pujian (*praise*).

e. Indikator Motivasi Kerja

Indikator motivasi kerja menurut Saigian dalam (Khaeruman 2021) menyebutkan 3 indikator yaitu sebagai berikut.

- 1) Pengarahan Diri. Seseorang akan merasa terhormat apabila dia dihargai oleh orang lain dalam lingkungan kerjanya. Situasi seperti ini akan mendukung orang tersebut untuk bekerja lebih baik.
- 2) Kekuasaan. Seseorang akan termotivasi apabila diberi kekuasaan dan kewenangan atas pekerjaannya secara utuh tanpa adanya paksaan dari pihak lain selama pekerjaan yang dilakukan tidak menyimpang dari tujuan perusahaan.
- 3) Kebutuhan Keamanan Kerja. Kebutuhan untuk mendapatkan jaminan dan rasa aman tentram terlepas dari bahaya fisik serta terbebas dari rasa ketakutan kehilangan pekerjaan serta mendapatkan ancaman untuk masa depannya.

B. Keterkaitan antar Variabel Penelitian

1. Keterkaitan antara Disiplin Kerja dengan Kinerja Pegawai

Disiplin Kerja merupakan alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Rivai dalam Mirandani 2020).

Pada penelitian Hasibuan (2019) dengan judul Pengaruh Motivasi, Kepuasan, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai BKKBN Medan Sumatera Utara bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional (BKKBN) Sumatera Utara. Hal ini juga diperkuat oleh penelitian Azhari (2022) yang berjudul Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada BKKBN Sumatera Utara bahwa ada pengaruh signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

2. Keterkaitan antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja Pegawai

Kepuasan Kerja menurut Robbins dalam (Faisal 2023) merupakan merupakan sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan

antara jumlah penghargaan yang diterima pekerjaan dan jumlah yang diyakini pekerja yang seharusnya diterima.

Pada penelitian Yunas, dkk (2020) hasil penelitian yang berjudul Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Pegawai Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional (BKKBN) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang kuat terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut juga dikuatkan dengan penelitian Mirandani (2020) yang berjudul Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Perwakilan Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional (BKKBN) Sumatera Utara dengan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

3. Keterkaitan antara Motivasi Kerja dengan Kinerja Pegawai

Motivasi Kerja menurut Mangkunegara dalam (Hsb 2019) mengemukakan bahwa motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya.

Pada penelitian Agustien, dkk (2020) dengan judul Pengaruh *Organizational Commitment, Happiness at Work*, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di BKKBN yang menyatakan bahwa motivasi kerja terdapat hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dapat diterima. Hal tersebut juga dikuatkan dengan penelitian Faisal, dkk (2023) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai BKKBN Pusat dengan hasil menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

C. Hasil Penelitian yang Sesuai Sebagai Rujukan Penelitian

Peneliti terdahulu ialah gabungan dari beberapa hasil penelitian yang sudah dilaksanakan oleh peneliti terdahulu di mana berhubungan dengan penelitian yang hendak dilaksanakan. Penelitian terdahulu berfungsi untuk mengetahui bagaimana metode penelitian dan hasil-hasil penelitian yang dilakukan.

Penelitian terdahulu dipakai sebagai tolak ukur peneliti saat membuat dan menganalisis suatu penelitian. Tujuan dari penelitian terdahulu sendiri ialah buat mengetahui langkah penulis salah atau benar. Berikut hasil penelitian terdahulu dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut.

Tabel 2.1 Rujukan Penelitian Terdahulu

NO	NAMA JUDUL TAHUN	VARIABEL PENELITIAN DAN METODE ANALISIS	HASIL PENELITIAN
1	Tila Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Riau 2023	Kompetensi (X1) Motivasi (X2) Disiplin Kerja (X3) Kinerja Pegawai (Y) Kuantitatif	Kompetensi, motivasi, dan disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai kantor perwakilan BKKBN Provinsi Riau.
2	Yunas Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Pegawai pada Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional (BKKBN) 2022	Kepuasan Kerja (X1) Motivasi Kerja (X2) Kinerja Pegawai (Y) Kuantitatif	Hasil kepuasan kerja (X1) dan motivasi kerja (X2) berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y) pada Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional (BKKBN) baik secara simultan maupun parsial.
3	Hsb Pengaruh Motivasi, Kepuasan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai BKKBN Medan Sumatera Utara 2021	Motivasi (X1) Kepuasan (X2) Disiplin Kerja (X3) Kinerja Pegawai (Y) Kuantitatif	Secara parsial bahwa variabel motivasi, kepuasan kerja, dan disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan secara simultan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan BKKBN Sumatera Utara
4	Mirandani Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Perwakilan Badan Kependudukan dan	Lingkungan Kerja (X1), Disiplin Kerja (X2), Kepuasan Kerja (X3), dan Kinerja Pegawai (Y) Kuantitatif	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Disiplin kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

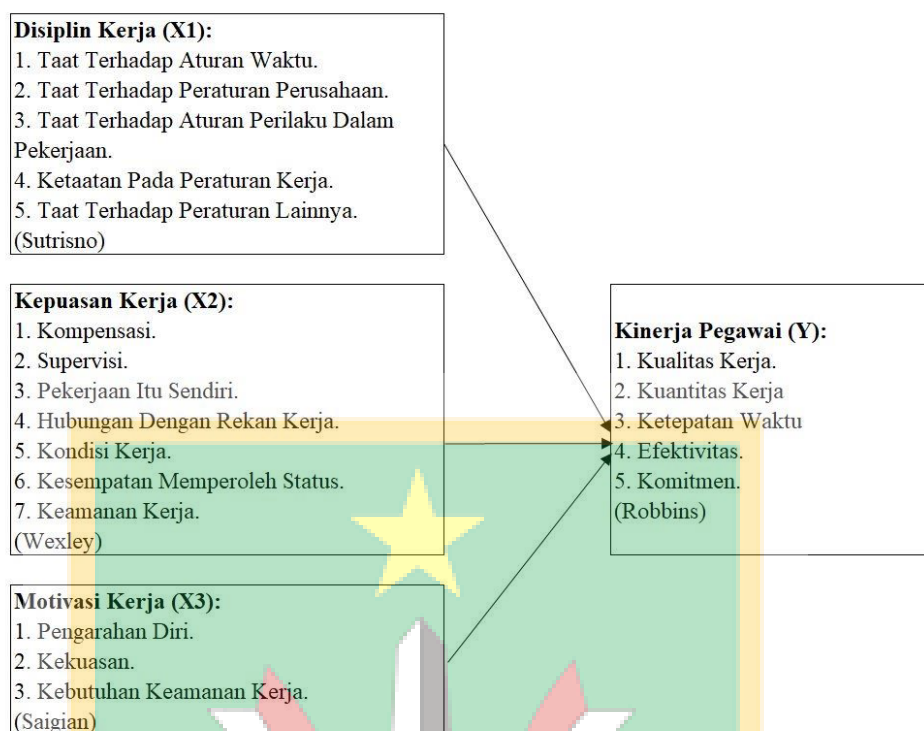
NO	NAMA JUDUL TAHUN	VARIABEL PENELITIAN DAN METODE ANALISIS	HASIL PENELITIAN
	Keluarga Berencana Nasional (BKKBN) Sumatera Utara 2020		Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
5	HSB Pengaruh Motivasi, Kepuasan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai BKKBBN Medan Sumatera Utara 2019	Motivasi (X1), Kepuasan (X2), Disiplin Kerja (X3), Kinerja Pegawai (Y) Kuantitatif	Secara parsial bahwa variabel motivasi, kepuasan kerja, disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada BKKBN Sumatera Utara dan secara simultan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BKKBN Sumatera Utara.

Sumber: Google Scholar

D. Kerangka Analisis

Kerangka analisis yang baik dapat mengungkapkan secara teoritis keterkaitan antara variabel yang hendak diuji. Kerangka analisis bertujuan untuk memperlihatkan dan menjelaskan pengaruh antara variabel yang sedang diteliti. Kerangka analisis pada dasarnya adalah kerangka hubungan antara variabel yang diteliti melalui penelitian-penelitian yang hendak dilakukan dari masalah yang sedang diteliti.

Variabel bebas atau variabel independen pada penelitian ini adalah Disiplin Kerja sebagai X1, Kepuasan Kerja sebagai X2, dan Motivasi Kerja sebagai X3 sedangkan variabel terikat atau variabel dependen adalah Kinerja Pegawai sebagai Y. Kerangka model dan kerangka analisis pada penelitian ini yaitu sebagai berikut.



Gambar 2.1 Kerangka Analisis

E. Hipotesis

Hipotesis ialah sebuah jawaban sementara untuk menguji sebuah masalah sampai dibuktikan kebenarannya dengan data yang telah dikumpulkan. Tujuan menggunakan hipotesis ialah supaya berfokus pada informasi ataupun daya yang dibutuhkan untuk pengujian hipotesis. Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka analisis yang sudah dijabarkan, sehingga hipotesis pada penelitian ini yaitu sebagai berikut.

1. H_1 : Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Deputi Bidang Keluarga Sejahtera dan Pembangunan Keluarga BKKBN.
2. H_2 : Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Deputi Bidang Keluarga Sejahtera dan Pembangunan Keluarga BKKBN.
3. H_3 : Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Deputi Bidang Keluarga Sejahtera dan Pembangunan Keluarga BKKBN.