

Menurut McClelland dalam Veithzal Rivai (2011 : 837), Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu yang berasal dari dalam dirinya bukan atas dorongan pihak lain.

Wexley dan Yukl dalam Edi Sutrisno (2011 : 110), Pemberian atau penimbunan motif atau dapat pula diartikan sebagai hal atau keadaan menjadi motif. Jadi motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja.

Menurut Fillmore H. Stanford dalam Mangkunegara (2011 : 93), *“motivation as an energizing condition of the organism that serves to direct that organism toward the goal of a certain class”*. Motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia kearah suatu tujuan tertentu.

Sedemikian unik dan pentingnya motivasi, banyak ahli filsafat, sosial, psikologi maupun ahli manajemen melakukan penelitian dan mengeluarkan teori mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi dan bagaimana individu termotivasi. Menurut Maslow setiap individu memiliki kebutuhan-kebutuhan yang tersusun secara hierarki dari tingkat yang paling dasar sampai pada tingkatan yang paling tinggi. Setiap kali kebutuhan pada tingkat paling rendah telah terpenuhi maka akan muncul kebutuhan lain yang lebih tinggi.

Ditinjau dari sumbernya, motivasi terbagi menjadi dua yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik yaitu motivasi atau dorongan yang timbul dari dalam diri individu sendiri tanpa ada paksaan dari orang lain, melainkan atas dasar kemauan sendiri. Contohnya : *self actualization need*

(keinginan untuk mengaktualisasikan diri). Sedangkan motivasi ekstrinsik adalah dorongan yang timbul sebagai akibat pengaruh dari luar individu, apakah ada stimulus atau rangsangan, suruhan atau bahkan paksaan dari orang lain, sehingga dalam kondisi demikian seseorang mau melakukan sebuah tindakan/pekerjaan, contohnya : *reward* dan *punishment* (Handoko, 2010 : 27).

Pada dasarnya, proses motivasi dapat digambarkan jika seseorang tidak puas akan mengakibatkan ketegangan, yang pada akhirnya akan mencari jalan atau tindakan untuk memenuhi dan mencari kepuasan yang menurut ukurannya sendiri sudah sesuai dan harus terpenuhi. Sebagai contohnya, beberapa Pegawai Negeri Sipil secara regular menghabiskan sebagian besar waktunya untuk berbicara atau menghabiskan sesuatu di kantor, yang sebenarnya hanya untuk memuaskan kebutuhan sosialnya. Langkah ini sebagai suatu usaha yang bagus, namun tidak produktif dalam mewujudkan hasil kerja atau target kerja.

Dari definisi di atas dikatakan bahwa motivasi adalah dorongan yang ada dalam diri seseorang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya serta untuk pencapaian tujuan yang seorang rencanakan.

Motivasi yang berhasil tergantung pada prinsip-prinsip yang diterapkan oleh seorang pimpinan terhadap bawahannya untuk mencapai tujuan dan sasaran yang akan dikehendakinya.

Maka untuk jelasnya berikut ini peneliti akan mengemukakan tentang prinsip-prinsip yang dapat menunjang dalam proses memotivasi antara pimpinan terhadap bawahannya yang dikutip dari pendapat Mangkunegara (2011 : 100) sebagai berikut :

- 1) Prinsip partisipasi
- 2) Prinsip komunikasi
- 3) Prinsip mengakui andil bawahan
- 4) Prinsip pendelegasian wewenang
- 5) Prinsip memberi perhatian

Prinsip-prinsip tersebut untuk lebih jelasnya akan peneliti uraikan secara terperinci sebagai berikut :

1) Prinsip partisipasi

Motivasi untuk mencapai hasil-hasil akan bertambah, jika kepada para bawahan diberikan kesempatan untuk ikut serta berpartisipasi dalam keputusan-keputusan yang mempengaruhi hasil itu. Jika para bawahan diberikan kesempatan untuk memberikan ide-ide, rekomendasi-rekomendasi, maka akan merasa ikut bertanggung jawab atas tercapainya tujuan tersebut. Dengan demikian kegairahan kerja dapat ditingkatkan.

2) Prinsip Komunikasi

Motivasi untuk mencapai hasil-hasil cenderung meningkat jika bawahan diberi tahu tentang soal-soal yang mempengaruhi hasil-hasil itu, pada dasarnya semakin banyak orang mengetahui suatu soal, semakin banyak pula minat dan perhatiannya terhadap hal tersebut.

3) Prinsip Mengetahui Andil Bawahan

Motivasi untuk mencapai hasil-hasil cenderung meningkat, jika kepada bawahan diberikan pengakuan atas sumbangan terhadap hasil-hasil yang

dicapai. Bawahan akan bekerja keras dan rajin bila mereka terus menerus mendapat pengakuan dan kepuasan dari usaha-usahanya.

4) Prinsip Pendelegasian Wewenang

Motivasi untuk mencapai hasil-hasil akan bertambah kalau bawahan diberikan wewenang untuk mengambil keputusan-keputusan yang mempengaruhi hasil-hasil itu. Pimpinan yang cakap adalah seorang yang mendelegasikan sebanyak mungkin wewenang dan menghindari pengendalian yang diteliti atau terperinci.

5) Prinsip Memberi Perhatian

Para bawahan biasanya akan dapat dimotivasikan untuk mencapai hasil-hasil yang kita inginkan, sejauh kita menaruh minat terhadap hasil-hasil yang mereka inginkan. Prinsip ini menyatakan bahwa kita akan hanya memperoleh sedikit motivasi bila selalu ditekankan betapa pentingnya bagi orang-orang lain untuk mencapai tujuan-tujuan kita, tujuan-tujuan dari suatu bagian atau seluruh perusahaan.

Motivasi terbentuk karena adanya interaksi antara kebutuhan dengan kondisi kerja. Kebutuhan telah melahirkan teori-teori kepuasan. Teori kepuasan memusatkan perhatian dalam diri orang yang menguatkan dan mengarahkan perilaku.

1) Teori Abraham H. Maslow

Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Kebutuhan merupakan fundamen yang mendasari perilaku

pegawai. Kita tidak akan bisa memotivasi karyawan jika kebutuhan karyawan belum bisa terpenuhi oleh perusahaan. Pemenuhan motivasi harus sesuai dengan kebutuhan yang diinginkan oleh pegawai. Abraham H. Maslow melihat adanya kebutuhan yang harus dipenuhi oleh pegawai. Abraham H. Maslow mengemukakan bahwa hirarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut :

a) Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar. Kebutuhan fisiologikal memiliki sejumlah karakteristik sebagai berikut :

- (1) Mereka relatif independen satu sama lainnya.
- (2) Dalam banyak kasus mereka dapat diidentifikasi dengan sebuah lokasi khusus di dalam tubuh (misalnya perasaan lapar luar biasa, dapat dikaitkan dengan perut).
- (3) Pada sebuah kultur berkecukupan, kebutuhan-kebutuhan demikian bukan merupakan motivator-motivator tipikal, melainkan motivator-motivator tidak biasa.
- (4) Akhirnya dapat dikatakan bahwa mereka harus dipenuhi secara berulang-ulang dalam periode waktu yang relatif singkat agar tetap terpenuhi.

b) Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.

c) Kebutuhan untuk rasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.

- d) Kebutuhan akan harga diri, adalah kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
- e) Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, *skill* dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

Hierarki kebutuhan Abraham Maslow ditunjukkan dengan bentuk paramida pada bagian berikut :



Gambar 3.1. Hirarki Kebutuhan Maslow

Sumber: Veithzal Rivai (2011:840)

2) Teori Dua Faktor Herzberg

Teori ini dikembangkan oleh Frederic Herzberg, teori ini juga menggunakan teori Maslow sebagai titik acuannya. Herzberg melakukan

penelitian dengan cara melakukan wawancara. Masing-masing responden diminta untuk menceritakan sesuatu yang terjadi entah itu yang menyenangkan (memberikan kepuasan) ataupun tidak menyenangkan. atau yang tidak memberikan kepuasan. Kemudian hasil wawancara itu dianalisis dengan menggunakan analisis isi untuk menentukan mana faktor yang memberikan kepuasan atau yang tidak memberikan kepuasan.

Teori penanggulangan motivasi yang disampaikan oleh Herzberg menunjukkan bahwa dua perangkat faktor atau kondisi mempengaruhi perilaku individu-individu dalam organisasi yaitu :

a) Perangkat pertama memberi perasaan yang hampir netral di kalangan para pekerja dalam suatu organisasi. Tetapi menarik kembali faktor-faktor ini yang disebut faktor-faktor pemeliharaan atau faktor *hygiene* dari tempat kerja yang akan cenderung menyebabkan ketidakpuasan. Faktor pemeliharaan antara lain mencakup cuti sakit, libur, rencana kesehatan dan kesejahteraan sehingga manajer pun yakin bahwa suatu program kepentingan karyawan yang baik akan memotivasi pekerja.

b) Sedangkan perangkat kedua disebut faktor-faktor motivasi atau pemuas yang menyebabkan kepuasan kerja. Faktor-faktor ini digunakan untuk memotivasi atau memuaskan para karyawan.

Berdasarkan teori motivasi yang disampaikan oleh Herzberg maka kita dapat mengambil indikator-indikator berdasarkan teori Herzberg yaitu sebagai berikut :

- a) Prestasi (*Achievement*) berarti perasaan bahwa anda telah mencapai suatu tujuan yaitu bahwa anda sebagai karyawan telah menyelesaikan sesuatu yang telah anda mulai, selain itu beberapa situasi kerja memberikan perasaan ini, yang lain-lain seperti membuat perasaan prestasi sulit.
- b) Pengakuan (*Recognition*) dihargai oleh banyak karyawan, pimpinan memberikan kepada karyawan perasaan nilai dan harga diri, memberikan umpan balik kepada karyawan serta merasakan penampilan atau performa karyawan sebagai suatu bentuk pengakuan yang jelas.
- c) Pekerjaan itu sendiri (*The work it self*) merupakan faktor motivasi yang sangat penting. Pimpinan kadang terkadang berfikir mengapa beberapa orang karyawan terus menerus melambat. Dalam banyak hal karyawan terkadang merasa takut sadar atau tidak sadar untuk pergi ke kantor. Orang yang menyenangi pekerjaan cenderung untuk jauh lebih terdorong untuk menghindari kemangkiran dan keterlambatan.
- d) Pengembangan ke arah individu (*The possiblility of growth*) yaitu kemungkinan pertumbuhan dan kemajuan juga digunakan menjadi motivasi. Hal ini adalah bagaikan analogi lama tentang janji-janji muluk dengan ancaman, karena sebagian besar karyawan cenderung bergerak ke arah yang membantu mereka memperoleh janji-janji seperti promosi ataupun gaji yang lebih besar. Oleh karena itu alat-alat motivasi janganlah sekali-kali digunakan untuk memanipulasi

masyarakat tetapi seharusnya digunakan untuk memikirkan kepentingan karyawan dan organisasi.

- e) Tanggung Jawab (*Responsibility*) merupakan faktor lain yang memotivasi karyawan dalam menjalankan tugasnya demi menunjukkan performa yang sebaik-baiknya kepada pimpinan untuk keberhasilan perusahaan.

Dari rangkaian kelima indikator ini melukiskan hubungan seseorang dengan apa yang dikerjakannya (*job content*) yakni kandungan pekerjaan pada tugasnya. Motivasi yang ideal adalah motivasi yang dapat merangsang usaha, peluang untuk melaksanakan tugas yang lebih membutuhkan keahlian dan peluang untuk mengembangkan kemampuan.

3) Teori Motivasi Berprestasi McClelland

McClelland (Veirtzal Rivai, 2011 : 459) dalam teorinya McClelland *Achievment Motivation Theory* mengemukakan hubungan motivasi terhadap kinerja bahwa individu mempunyai cadangan energi potensial, bagaimana energi ini dilepaskan dan dikembangkan tergantung pada kekuatan atau dorongan motivasi dan situasi serta peluang yang tersedia untuk pencapaian hasil kerja yang optimal.

Kemudian McClelland mengemukakan bahwa produktivitas seseorang sangat ditentukan oleh “virus mental” yang ada pada dirinya. Virus mental adalah kondisi jiwa yang mendorong seseorang yang mampu mencapai

prestasinya secara maksimal. Virus mental yang dimaksud terdiri dari 3 dorongan kemampuan, yaitu :

a) *Need of achievement* (kebutuhan untuk berprestasi).

Kebutuhan akan prestasi merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses. Kebutuhan ini pada hierarki Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Ciri-ciri individu yang menunjukkan orientasi tinggi antara lain bersedia menerima resiko yang relatif tinggi, keinginan untuk mendapatkan umpan balik tentang hasil kerja mereka, keinginan mendapatkan tanggung jawab pemecahan masalah. Ciri-ciri kebutuhan untuk berprestasi :

- (1) Berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif.
- (2) Mencari *feedback* tentang perbuatannya.
- (3) Memilih resiko yang sedang di dalam perbuatannya.
- (4) Mengambil tanggung jawab pribadi atas perbuatannya.

b) *Need of affiliation* (kebutuhan untuk memperluas pergaulan).

Kebutuhan akan Afiliasi adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Individu merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat, kooperatif dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain. Individu yang mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi. Orang-orang dengan *need affiliation* yang tinggi ialah

orang yang berusaha mendapatkan persahabatan. Ciri-ciri kebutuhan untuk berafiliasi (*Need affiliation*) :

- (1) Menyukai persahabatan.
- (2) Mencari persetujuan atau kesepakatan dari orang lain.
- (3) Lebih suka bekerja sama dari pada berkompetisi.
- (4) Selalu berusaha menghindari konflik.

c) *Need of power* (kebutuhan untuk menguasai sesuatu).

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain. Kebutuhan ini pada teori Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri. McClelland menyatakan bahwa kebutuhan akan kekuasaan sangat berhubungan dengan kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan. Ciri-ciri kebutuhan akan menguasai/kekuasaan :

- (1) Menyukai pekerjaan di mana mereka menjadi pimpinan.
- (2) Sangat aktif dalam menentukan arah kegiatan dari sebuah organisasi di mana pun dia berada.
- (3) Senang dengan tugas yang dibebankan kepadanya.

Selanjutnya David McClelland mengemukakan enam karakteristik orang yang mempunyai motif berprestasi tinggi, yaitu :

- (1) Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- (2) Berani mengambil dan memikul resiko.

- (3) Memiliki tujuan yang realistik.
- (4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan.
- (5) Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan.
- (6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Sehingga dapat disimpulkan dari beberapa teori motivasi di atas dapat disimpulkan tidak cukup memenuhi kebutuhan makan dan minum saja, akan tetapi orang juga mengharapkan pemuasan kebutuhan biologis dan psikologis orang tidak dapat hidup bahagia. Semakin tinggi status seseorang dalam perusahaan, maka motivasi mereka semakin tinggi dan hanya pemenuhan jasmaniah saja. Semakin ada kesempatan untuk memperoleh kepuasan material dan non material dari hasil kerjanya, semakin bergairah seseorang untuk bekerja dengan mengerahkan kemampuan yang dimilikinya.

Pada dasarnya perusahaan atau instansi sangat bergantung pada sumber daya manusia, di mana sumber daya manusia adalah salah satu faktor penting di dalam melaksanakan aktivitas suatu perusahaan atau instansi, dalam aktivitas kerjanya individu pasti membutuhkan motivasi dalam bekerja baik yang berasal dari dalam perusahaan maupun yang berasal dari luar perusahaan.

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh para ahli di atas terdapat teori yang menyatakan bahwa adanya pengaruh antara motivasi kerja

terhadap kinerja seseorang dalam suatu organisasi, teori ini dijadikan penulis sebagai referensi dalam menentukan judul penelitian, yaitu Teori pengharapan Victor Vroom dalam Mangkunegara (2011 : 122) menyatakan adanya hubungan motivasi kerja terhadap kinerja yaitu “Bahwa seorang karyawan akan bersedia melakukan upaya yang lebih besar apabila diyakini bahwa upaya itu akan berakibat pada penilaian kinerja yang baik dan bahwa penilaian kinerja yang baik akan berakibat pada imbalan yang lebih besar dari organisasi, seperti bonus yang lebih besar, kenaikan gaji, serta promosi dan kesemuanya itu memungkinkan yang bersangkutan untuk mencapai tujuan pribadinya.

Dari pembahasan teori di atas, maka dimensi motivasi intrinsik, maka penulis mengambil dari McClelland, yaitu :

- 1) Kebutuhan berprestasi (*Need of achievement*) yang meliputi indikator, berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif, mencari *feedback* tentang perbuatannya, memilih resiko yang sedang di dalam perbuatannya, mengambil tanggung jawab pribadi atas perbuatannya.
- 2) Kebutuhan berafiliasi (*Need of affiliation*) yang meliputi menyukai persahabatan, mencari persetujuan atau kesepakatan dari orang lain, lebih suka bekerjasama dari pada berkompetisi dan selalu berusaha menghindari konflik.
- 3) Kebutuhan untuk menguasai sesuatu (*need of power*) yang meliputi menyukai pekerjaan di mana mereka menjadi pemimpin, sangat aktif

dalam menentukan arah kegiatan dari sebuah organisasi di mana pun dia berada dan senang dengan tugas yang dibebankan kepadanya.

3.1.2. Disiplin Kerja

Dalam menjalankan setiap aktivitas atau kegiatan sehari-hari, masalah disiplin sering didefinisikan dengan tepat, baik waktu maupun tempat. Apapun bentuk kegiatan itu, jika dilaksanakan dengan tepat waktu tidak pernah terlambat, maka itu pula yang dikatakan tepat waktu. Demikian pula dengan ketepatan tempat, jika dilaksanakan dengan konsekuen, maka “predikat” disiplin tersebut telah merasuk ke dalam jiwa seseorang.

Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para pimpinan untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku (Veitzhal Rivai, 2011 : 824). Disiplin karyawan memerlukan alat komunikasi, terutama pada peringatan yang bersifat spesifik terhadap karyawan yang tidak mau berubah sifat dan perilakunya.

Davis dalam Mangkunegara (2011 : 129), Disiplin dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk mempertahankan pedoman-pedoman organisasi.

Veithzal Rivai (2011 : 825), Disiplin kerja adalah suatu alat yang dipergunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk

meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang dalam memenuhi segala peraturan perusahaan.

Singodimenjo dalam Edi Sitrisno (2011 : 86), Disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya.

Beach dalam Siagian (2002), Sikap hormat terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan, yang ada dalam diri dengan sukarela pada peraturan dan ketetapan perusahaan.

Dari beberapa pengertian mengenai disiplin kerja di atas, penulis menyimpulkan bahwa disiplin timbul dari kesadaran pribadi seseorang untuk mengendalikan diri agar tidak melakukan sesuatu yang bertentangan dengan ketentuan yang berlaku. Hal ini dilakukan agar setiap individu dalam setiap organisasi mampu menghasilkan kinerja yang sesuai dengan apa yang diinginkan organisasi tersebut.

Tindakan pendisiplinan kepada Pegawai Negeri Sipil haruslah sama pemberlakuannya. Disini tindakan disiplin berlaku bagi semua, tidak memilih, memilah dan memihak kepada siapapun yang melanggar akan dikenakan sanksi pendisiplinan yang sama termasuk bagi manajer atau pimpinan, karena pimpinan harus memberi contoh pada bawahannya.

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 perilakunya yang tidak tepat.
- 3) Perspektif hak-hak individu (*Individual Right Perspective*), yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar selama tindakan-tindakan disipliner.
- 4) Perspektif Utilitarian (*Utilitarian Right Perspektif*), yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

Disiplin bukanlah tujuan, melainkan suatu sarana yang ikut memainkan peranan dalam proses pencapaian tujuan. Mangkunegara (2011 : 131) mengemukakan pelaksanaan sanksi bagi pelanggar disiplin kerja :

- 1) Pemberian peringatan.
- 2) Pemberian sanksi harus segera.
- 3) Pemberian sanksi harus konsisten.
- 4) Pemberian sanksi harus impersonal.

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh para ahli di atas tentang disiplin kerja terdapat teori yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara disiplin kerja terhadap kinerja seseorang dalam suatu organisasi, teori ini dijadikan penulis sebagai referensi dalam menentukan judul penelitian, yaitu pendapat yang dikemukakan oleh Singodimendjo (2011 : 96) menyatakan bahwa “semakin baik disiplin kerja seorang Pegawai Negeri Sipil, maka semakin tinggi hasil prestasi kerja (kinerja) yang dicapai”. Serta pendapat dari Sondang P. Siagian (2003 : 305) yang menyatakan bahwa disiplin merupakan suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan

perilaku karyawan sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan yang lain serta meningkatkan kinerja atau prestasi kerjanya.

Dimensi dan indikator dari disiplin kerja di atas penulis menggunakan dimensi dan indikator menurut Singodimendjo dalam Sutrisno (2011 : 94) yang meliputi :

1) Taat terhadap aturan waktu

Indikatornya adalah jam masuk kerja, jam pulang dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan, organisasi atau instansi.

2) Taat terhadap peraturan organisasi atau instansi

Peraturan dasar tentang cara berpakaian dan bertingkah laku dalam pekerjaan.

3) Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan

Ditunjukkan dengan cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas dan tanggung jawab serta berhubungan dengan unit kerja lain.

4) Taat terhadap peraturan lainnya di organisasi atau instansi

Aturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para Pegawai Negeri Sipil dalam organisasi.

3.1.3. Kinerja Pegawai Negeri Sipil

Kinerja mempunyai hubungan erat dengan masalah produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi.

Performance diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja (L.A.N, 1992 : 33). Adapun beberapa pengertian kinerja menurut beberapa ahli :

August W. Smith dalam Sedarmayanti (2009 : 50), Kinerja adalah hasil atau ukuran dari suatu proses atau pencapaian/prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

Dessler dalam Edi Sutrisno (2011 : 5), Kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan.

Bernardin dan Russel dalam Ruky (2002 : 27), "*performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period*". Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.

Sedangkan Menurut Mathis dan Jackson (2001 : 78), menyatakan bahwa "kinerja pada dasarnya apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan". Dan mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan atau Pegawai Negeri Sipil, yaitu *kuantitas input, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran tempat kerja dan sikap kooperatif*.

Armstrong dan Baron (1998 : 15) dalam Wibowo (2012), Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Ungkapan tersebut menyatakan bahwa standar kinerja perlu dirumuskan guna menjadikan tolak ukur dalam mengadakan perbandingan antara apa yang telah dilakukan dengan apa yang diharapkan, kaitannya dengan pekerjaan atau jabatan yang telah dipercayakan kepada seseorang. Standar termaksud dapat pula dijadikan sebagai ukuran dalam mengadakan pertanggungjawaban terhadap apa yang telah dilakukan.

Sedarmayanti (2009 : 51), menyatakan pula bahwa kinerja meliputi beberapa aspek, yaitu :

- 1) *Quality of work* (kualitas pekerjaan),
- 2) *Promptness* (kesesuaian waktu),
- 3) *Initiative* (prakarsa),
- 4) *Capability* (kemampuan),
- 5) *Communication* (komunikasi).

Kelima aspek tersebut dapat dijadikan ukuran dalam mengadakan pengkajian tingkat kinerja seseorang. Di samping itu, dikatakan pula bahwa untuk mengadakan pengukuran terhadap kinerja ditetapkan :

$$"performance = ability \times motivation"$$

Dari pernyataan tersebut, jelas bahwa untuk mendapatkan gambaran tentang kinerja seseorang, maka diperlukan pengkajian khusus tentang kemampuan dan motivasi.

Dari beberapa definisi di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dan kinerja dapat pula dipandang sebagai perpaduan sebagai hasil kerja (apa yang harus dicapai oleh seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya).

Kemampuan dan motivasi adalah faktor yang mempengaruhi kinerja. Pendapat yang diutarakan oleh Keith Davis dalam Mangkunegara (2011 : 67-68), faktor yang mempengaruhi kinerja dirumuskan sebagai berikut :

$$\text{Human Performance} = \text{Ability vs Motivation}$$

$$\text{Motivation} = \text{Attitude} \times \text{Situation}$$

$$\text{Ability} = \text{Knowledge} \times \text{Skill}$$

Mangkunegara (2011 : 67-68), Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor (motivasi) yang mengemukakan bahwa motivasi terbentuk dari sikap seseorang Pegawai Negeri Sipil dalam menghadapi situasi kerja. Sikap mental yang mendorong diri Pegawai Negeri Sipil untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal yang siap secara psikofik (siap secara mental, fisik, tujuan dan situasi).

Setelah apa yang dirumuskan di atas, bisa dapat diperjelas bahwa :

1) Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Pimpinan dan Pegawai Negeri Sipil harus memiliki pendidikan yang memadai untuk jabatannya

dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

2) Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan sebagai suatu sikap yang dimiliki pemimpin dan Pegawai Negeri Sipil terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka akan menunjukkan nilai positif atau negatif terhadap situasi kerjanya dan semua itu bisa memperlihatkan bagaimana tinggi rendahnya motivasi yang dimiliki pimpinan dan Pegawai Negeri Sipil.

Moehariono (2010 : 63), menjelaskan bahwa dalam suatu organisasi dikenal ada tiga jenis kinerja yang dapat dibedakan, yaitu sebagai berikut :

- 1) Kinerja operasional (*operation performance*), kinerja ini berkaitan dengan efektivitas penggunaan setiap sumber daya yang digunakan oleh perusahaan, seperti modal, bahan baku, teknologi dan lain sebagainya.
- 2) Kinerja administratif (*administratif performance*). Kinerja ini berkaitan dengan kinerja administrasi organisasi, termasuk didalamnya struktur administratif yang mengatur hubungan otoritas wewenang dan tanggung jawab dari orang yang menduduki jabatan. Selain itu, berkaitan dengan kinerja mekanisme aliran informasi antar unit kerja dalam organisasi.
- 3) Kinerja strategik (*strategic performance*). Kinerja ini berkaitan atas kinerja perusahaan dievaluasi ketepatan perusahaan dalam memilih lingkungannya dan kemampuan adaptasi perusahaan, khususnya secara strategi perusahaan dalam menjalankan visi dan misinya. Sehingga dengan keberhasilan kinerja strategik, perusahaan bisa mencapai keunggulan

bersaingnya. Dan bisa menjadi perusahaan yang menjadi contoh bagi perusahaan pesaing lainnya.

Dari beberapa teori yang dijabarkan di atas mengenai definisi kinerja, penulis menggunakan dimensi sebagai bahan acuan untuk mengisi data operasional variabel dari Sedarmayanti (2009 : 51) yang meliputi dimensi dan indikator sebagai berikut:

1) *Quality of work* (kualitas pekerjaan).

Kualitas pekerjaan dan kesesuaian hasil dengan standar pekerjaan.

2) *Promptness* (kesesuaian waktu).

Penyelesaian tugas tepat waktu dan pekerjaan tercapai sesuai dengan target.

3) *Initiative* (prakarsa).

Memberikan ide-ide untuk menunjang tercapainya tujuan dan mampu memanfaatkan waktu luang.

4) *Capability* (kemampuan).

Mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan apa yang diharapkan dan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan praktis dan rapi.

5) *Communication* (komunikasi).

Mampu berkomunikasi dengan baik dengan atasan/pimpinan dan sesama rekan kerja.

3.2. Analisis Dimensi Pengaruh Variabel Bebas terhadap Variabel Terikat

3.2.1. Pengaruh Motivasi Intrinsik (X_1) terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Y)

Untuk mengetahui pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja PNS maka diperlukan analisis hubungan dimensi sebagai berikut :

1) Hubungan *Need Achievement* dengan *Quality of Work*

Kebutuhan untuk berprestasi yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil diharapkan dapat melaksanakan tugas secara profesional dan kualitas pekerjaan serta kesesuaian hasil dengan standar pekerjaan. Semakin tinggi persepsi *Need Achievement* PNS, akan meningkatkan *Quality of Work*.

2) Hubungan *Need Achievement* dengan *Promptness*

Kebutuhan untuk berprestasi yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil diharapkan dapat menyelesaikan tugas tepat waktu dan pekerjaan tercapai sesuai dengan target. Semakin tinggi persepsi *Need Achievement* PNS, akan meningkatkan *Promptness*.

3) Hubungan *Need Achievement* dengan *Initiative*

Kebutuhan untuk berprestasi yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil diharapkan memberikan ide-ide untuk menunjang tercapainya tujuan dan mampu memanfaatkan waktu luang, dapat melaksanakan tugas dengan baik dan memiliki inisiatif berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif, mencari *feedback* tentang perbuatannya, memilih resiko yang sedang di dalam perbuatannya, mengambil tanggung jawab pribadi atas perbuatannya. Semakin tinggi persepsi *Need Achievement* PNS, akan meningkatkan *Initiative*.

4) Hubungan *Need Achievement* dengan *Capability*

Kebutuhan untuk berprestasi yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil diharapkan memberikan ide-ide untuk menunjang tercapainya tujuan dan mampu memanfaatkan waktu luang, dapat melaksanakan tugas dengan baik dan memiliki inisiatif berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif, mencari *feedback* tentang perbuatannya, memilih resiko yang sedang di dalam perbuatannya, mengambil tanggung jawab pribadi atas perbuatannya. Semakin tinggi persepsi *Need Achievement* PNS, akan meningkatkan *Capability*.

5) Hubungan *Need Achievement* dengan *Communication*

Kebutuhan untuk berprestasi yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil diharapkan Pegawai Negeri Sipil mampu berkomunikasi dengan baik dengan atasan/pimpinan dan sesama rekan kerja. Semakin tinggi persepsi *Need Achievement* PNS, akan meningkatkan *Communication*.

6) Hubungan *Need Affiliation* dengan *Quality of Work*

Kebutuhan berafiliasi (*Need of affiliation*) yang meliputi menyukai persahabatan, mencari persetujuan atau kesepakatan dari orang lain, lebih suka bekerja sama dari pada berkompetisi dan selalu berusaha menghindari konflik, dengan terpenuhinya kebutuhan berafiliasi Pegawai Negeri Sipil akan meningkatkan kualitas pekerjaan. Semakin tinggi persepsi *Need Affiliation* PNS, akan meningkatkan *Quality of Work*.

7) Hubungan *Need Affiliation* dengan *Promptness*

Kebutuhan berafiliasi (*Need of affiliation*) yang meliputi menyukai persahabatan, mencari persetujuan atau kesepakatan dari orang lain, lebih

suka bekerja sama dari pada berkompetisi dan selalu berusaha menghindari konflik, dengan terpenuhinya kebutuhan berafiliasi Pegawai Negeri Sipil diharapkan dapat menyelesaikan tugas tepat waktu dan pekerjaan tercapai sesuai dengan target. Semakin tinggi persepsi *Need Affiliation* PNS, akan meningkatkan *Promptness*.

8) Hubungan *Need Affiliation* dengan *Initiative*

Kebutuhan berafiliasi (*Need of affiliation*) yang meliputi menyukai persahabatan, mencari persetujuan atau kesepakatan dari orang lain, lebih suka bekerja sama dari pada berkompetisi dan selalu berusaha menghindari konflik, dengan terpenuhinya kebutuhan berafiliasi Pegawai Negeri Sipil diharapkan dapat melaksanakan tugas dengan baik dan memiliki inisiatif berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif, mencari *feedback* tentang perbuatannya, memilih resiko yang sedang di dalam perbuatannya, mengambil tanggung jawab pribadi atas perbuatannya. Semakin tinggi persepsi *Need Affiliation* PNS, akan meningkatkan *Initiative*.

9) Hubungan *Need Affiliation* dengan *Capability*

Kebutuhan berafiliasi (*Need of affiliation*) yang meliputi menyukai persahabatan, mencari persetujuan atau kesepakatan dari orang lain, lebih suka bekerja sama dari pada berkompetisi dan selalu berusaha menghindari konflik, dengan terpenuhinya kebutuhan berafiliasi Pegawai Negeri Sipil diharapkan memiliki pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka

akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal. Semakin tinggi persepsi *Need Affiliation* PNS, akan meningkatkan *Capability*.

10) Hubungan *Need Affiliation* dengan *Communication*

Kebutuhan berafiliasi (*Need of affiliation*) yang meliputi menyukai persahabatan, mencari persetujuan atau kesepakatan dari orang lain, lebih suka bekerja sama dari pada berkompetisi dan selalu berusaha menghindari konflik, dengan terpenuhinya kebutuhan berafiliasi Pegawai Negeri Sipil diharapkan berkomunikasi dengan baik dengan atasan atau pimpinan dan sesama rekan kerja. Semakin tinggi persepsi *Need Affiliation* PNS, akan meningkatkan *Communication*.

11) Hubungan *Need of Power* dengan *Quality of Work*

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara di mana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang yang dimiliki Pegawai Negeri Sipil diharapkan akan meningkatkan kualitas pekerjaan. Semakin tinggi persepsi *Need of Power* PNS, akan meningkatkan *Quality of Work*.

12) Hubungan *Need of Power* dengan *Promptness*

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang yang dimiliki Pegawai Negeri Sipil diharapkan dapat menyelesaikan tugas tepat waktu dan pekerjaan tercapai

sesuai dengan target. Semakin tinggi persepsi *Need of Power* PNS, akan meningkatkan *Promptness*.

13) Hubungan *Need of Power* dengan *Initiative*

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang yang dimiliki Pegawai diharapkan dapat melaksanakan tugas dengan baik dan memiliki inisiatif berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif, mencari *feedback* tentang perbuatannya, memilih resiko yang sedang di dalam perbuatannya, mengambil tanggung jawab pribadi atas perbuatannya. Semakin tinggi persepsi *Need of Power* PNS, akan meningkatkan *Initiative*.

14) Hubungan *Need of Power* dengan *Capability*

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang yang dimiliki Pegawai diharapkan diharapkan memiliki pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal. Semakin tinggi persepsi *Need of Power* PNS, akan meningkatkan *Capability*.

15) Hubungan *Need of Power* dengan *Communication*

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara di mana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang yang dimiliki Pegawai diharapkan berkomunikasi dengan baik dengan atasan atau pimpinan dan sesama rekan kerja. Semakin tinggi persepsi *Need of Power* PNS, akan meningkatkan *Communication*.

3.2.2. Pengaruh Disiplin Kerja (X_2) terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Y)

Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja PNS maka diperlukan analisis hubungan dimensi sebagai berikut :

1) Hubungan Taat terhadap Aturan Waktu dengan *Quality of Work*

Ketaatan Pegawai Negeri Sipil Denma Mabes TNI terhadap aturan waktu yang meliputi jam masuk kerja, jam istirahat dan jam pulang kantor yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di Denma Mabes TNI. Ketaatan pegawai terhadap aturan waktu akan meningkatkan kualitas Denma Mabes TNI selaku unsur pelayanan. Semakin tinggi persepsi Taat terhadap Aturan Waktu PNS, akan meningkatkan *Quality of Work*.

2) Hubungan Taat terhadap Aturan Waktu dengan *Promptness*

Ketaatan pegawai terhadap aturan waktu yang meliputi jam masuk kerja, jam istirahat dan jam pulang kantor yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di Denma Mabes TNI, akan mengakibatkan pegawai bekerja

penuh semangat dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Dengan ketaatan terhadap aturan waktu yang tinggi, maka kuantitas pekerjaan akan tercapai sesuai yang diharapkan. Semakin tinggi persepsi Taat terhadap Aturan Waktu PNS, akan meningkatkan *Promptness*.

3) Hubungan Taat terhadap Aturan Waktu dengan *Initiative*

Ketaatan pegawai terhadap aturan waktu yang meliputi jam masuk kerja, jam istirahat dan jam pulang kantor yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di Denma Mabes TNI. Ketaatan pegawai terhadap aturan waktu akan dapat melaksanakan tugas dengan baik dan memiliki inisiatif berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif. Semakin tinggi persepsi Taat terhadap Aturan Waktu PNS, akan meningkatkan *Initiative*.

4) Hubungan Taat terhadap Aturan Waktu dengan *Capability*

Ketaatan pegawai terhadap aturan waktu yang meliputi jam masuk kerja, jam istirahat dan jam pulang kantor yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di Denma Mabes TNI, akan mengakibatkan pegawai bekerja penuh semangat dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Ketaatan terhadap aturan waktu yang tinggi, maka akan dapat meningkatkan kemampuan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan. Semakin tinggi persepsi Taat terhadap Aturan Waktu PNS, akan meningkatkan *Capability*.

5) Hubungan Taat terhadap Aturan Waktu dengan *Communication*

Ketaatan pegawai terhadap aturan waktu yang meliputi jam masuk kerja, jam istirahat dan jam pulang kantor yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di Denma Mabes TNI, akan mengakibatkan pegawai bekerja penuh semangat dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Dengan ketaatan terhadap aturan waktu yang tinggi, maka komunikasi antar pegawai menjadi lebih efektif. Semakin tinggi persepsi Taat terhadap Aturan Waktu PNS, akan meningkatkan *Communication*.

6) Hubungan Taat Aturan Dinas dengan *Quality of Work*

Ketaatan terhadap peraturan dasar tentang tata tertib tingkah laku dalam pekerjaan dan cara berpakaian yang berlaku di Denma Mabes TNI. Dengan mengikuti prosedur dan mekanisme untuk mendapatkan pelayanan Denma Mabes TNI, maka akan berpengaruh terhadap kualitas Denma Mabes TNI selaku unsur pelayanan. Semakin tinggi persepsi Taat Aturan Dinas PNS, akan meningkatkan *Quality of Work*.

7) Hubungan Taat Aturan Dinas dengan *Promptness*

Ketaatan terhadap peraturan dasar tentang tata tertib, tingkah laku dalam pekerjaan dan cara berpakaian yang berlaku di Denma Mabes TNI. Dengan mengikuti prosedur dan mekanisme untuk mendapatkan pelayanan kesehatan, maka akan berpengaruh terhadap kuantitas pelayanan Denma Mabes TNI. Semakin tinggi persepsi Taat Aturan Dinas PNS, akan meningkatkan *Promptness*.

8) Hubungan Taat Aturan Dinas dengan *Initiative*

Ketaatan terhadap peraturan dasar tentang tata tertib, tingkah laku dalam pekerjaan dan cara berpakaian yang berlaku di Denma Mabes TNI. Dengan mengikuti prosedur dan mekanisme untuk mendapatkan pelayanan di Denma Mabes TNI, maka akan dapat melaksanakan tugas dengan baik dan memiliki inisiatif berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif. Semakin tinggi persepsi Taat Aturan Dinas PNS, akan meningkatkan *Initiative*.

9) Hubungan Taat Aturan Dinas dengan *Capability*

Ketaatan terhadap peraturan dasar tentang tata tertib, tingkah laku dalam pekerjaan dan cara berpakaian yang berlaku di Denma Mabes TNI. Dengan mengikuti prosedur dan mekanisme untuk mendapatkan pelayanan Denma Mabes TNI, maka akan berpengaruh terhadap kemampuan pelayanan Denma Mabes TNI. Semakin tinggi persepsi Taat Aturan Dinas PNS, akan meningkatkan *Capability*.

10) Hubungan Taat Aturan Dinas dengan *Communication*

Ketaatan terhadap peraturan dasar tentang tata tertib, tingkah laku dalam pekerjaan dan cara berpakaian yang berlaku di Denma Mabes TNI. Dengan mengikuti prosedur dan mekanisme untuk mendapatkan pelayanan Denma Mabes TNI, maka akan mempermudah komunikasi dan koordinasi antar satker pelayanan yang ada di Denma Mabes TNI. Semakin tinggi persepsi Taat Aturan Dinas, akan meningkatkan *Communication*.

11) Hubungan Taat Aturan Perilaku dalam Dinas dengan *Quality of Work*

Ketaatan terhadap cara melakukan pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas dan tanggung jawab serta berhubungan dengan unit lain di Satker Denma Mabes TNI, akan berpengaruh terhadap kualitas pelayanan Denma Mabes TNI. Semakin tinggi persepsi Taat Aturan Perilaku dalam Dinas, akan meningkatkan *Quality of Work*.

12) Hubungan Taat Aturan Perilaku dalam Dinas dengan *Promptness*

Ketaatan terhadap cara melakukan pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas dan tanggung jawab serta berhubungan dengan unit kerja lain di Denma Mabes TNI, akan berpengaruh terhadap kuantitas pelayanan Denma Mabes TNI. Semakin tinggi persepsi Taat Aturan Perilaku dalam Dinas PNS, akan meningkatkan *Promptness*.

13) Hubungan Taat Aturan Perilaku dalam Dinas dengan *Initiative*

Ketaatan terhadap cara melakukan pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas dan tanggung jawab serta berhubungan dengan unit lain di Satker Denma Mabes TNI, maka akan dapat melaksanakan tugas dengan baik dan memiliki inisiatif berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif. Semakin tinggi persepsi Taat Aturan Perilaku dalam Dinas PNS, akan meningkatkan *Initiative*.

14) Hubungan Taat Aturan Perilaku dalam Dinas dengan *Capability*

Semakin tinggi persepsi Taat Aturan Perilaku dalam Dinas PNS, akan meningkatkan *Capability*.

15) Hubungan Taat Aturan Perilaku dalam Dinas dengan *Communication*

Ketaatan terhadap cara melakukan pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas dan tanggung jawab serta berhubungan dengan unit lain di Satker Denma Mabes TNI, akan berpengaruh terhadap efektivitas komunikasi dalam pelayanan Denma Mabes TNI. Semakin tinggi persepsi Taat Aturan Perilaku dalam Dinas PNS, akan meningkatkan *Communication*.

16) Hubungan Taat Aturan Lainnya dengan *Quality of Work*

Ketaatan terhadap aturan tentang apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh pegawai dalam memberikan pelayanan di Denma Mabes TNI. Tindakan yang sesuai dengan peraturan di organisasi sehingga berpengaruh terhadap kualitas pelayanan Denma Mabes TNI. Semakin tinggi persepsi Taat Aturan Lainnya, akan meningkatkan *Quality of Work*.

17) Hubungan Taat Aturan Lainnya dengan *Promptness*

Ketaatan terhadap aturan tentang apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh pegawai dalam memberikan pelayanan di Satker Denma Mabes TNI. Tindakan pelayanan harus legal sesuai peraturan sehingga berpengaruh terhadap kuantitas pelayanan Denma Mabes TNI. Semakin tinggi persepsi Taat Aturan Lainnya PNS, akan meningkatkan *Promptness*.

18) Hubungan Taat Aturan Lainnya dengan *Initiative*

Ketaatan terhadap aturan tentang apa yang boleh dan Tidak boleh dilakukan oleh pegawai dalam memberikan pelayanan di Satker Denma Mabes TNI. Tindakan pelayanan harus legal sesuai dengan prosedur sehingga berpengaruh terhadap inisiatif PNS di Denma Mabes TNI.

Semakin tinggi persepsi Taat Aturan Lainnya PNS, akan meningkatkan *Initiative*.

19) Hubungan Taat Aturan Lainnya dengan *Capability*

Ketaatan terhadap aturan tentang apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh pegawai dalam memberikan pelayanan di Satker Denma Mabes TNI. Tindakan pelayanan harus legal sesuai dengan prosedur sehingga berpengaruh terhadap kemampuan pelayanan di Denma Mabes TNI. Semakin tinggi persepsi Taat Aturan Lainnya PNS, akan meningkatkan *Capability*.

20) Hubungan Taat Aturan Lainnya dengan *Communication*

Ketaatan terhadap aturan tentang apa yang boleh dan Tidak boleh dilakukan oleh pegawai dalam memberikan pelayanan di Satker Denma Mabes TNI. Tindakan pelayanan harus legal sesuai dengan prosedur sehingga berpengaruh terhadap koordinasi dan komunikasi dalam pelayanan di Denma Mabes TNI. Semakin tinggi persepsi Taat Aturan Lainnya PNS, akan meningkatkan *Communication*.

3.3. Penelitian Terdahulu

Beberapa hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan variabel-variabel yang penulis gunakan juga dalam penelitian ini memperlihatkan hasil yang signifikan (positif) dan tidak signifikan (negatif) seperti terlihat pada tabel 3.1. berikut ini :

Tabel 3.1. Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti/ Tahun	Judul	Variabel	Hasil
1	Kaliri, 2008	Pengaruh Disiplin dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada SMA Negeri Di Kabupaten Pematang	X ₁ - Disiplin Kerja X ₂ - Motivasi Kerja Y- Kinerja Guru	- Disiplin kerja guru berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru. - Motivasi kerja guru berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru. - Terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan antara disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja guru
2	Nur Ida Iriani, 2008	Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik dan Disiplin Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Sambas	X ₁ - Motivasi Intrinsik X ₂ - Motivasi Ekstrinsik X ₃ - Disiplin Kerja Y- Kinerja Pegawai	- Secara simultan (bersama-sama) variabel bebas (X) yang terdiri motivasi intristik (X₁), motivasi ekstrinsik (X₂) dan disiplin kerja (X₃) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y). - Secara parsial variabel bebas (X) yang terdiri motivasi intrinsik (X₁), motivasi ekstrinsik (X₂) dan disiplin kerja (X₃) masing-masing secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y).
3	Hernowo Narmo dan M. Farid Wajdi, 2009	Pengaruh Motivasi dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Wonogiri	X ₁ - Motivasi X ₂ - Disiplin Y - Kinerja Pegawai	- Variabel motivasi dan disiplin berpengaruh positif secara signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. - Disiplin mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai dibanding dengan motivasi.
4	M. Harlie, 2010	Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan	X ₁ - Disiplin Kerja X ₂ - Motivasi X ₃ -Pengembangan Karier Y - Kinerja	- Variabel bebas yang meliputi disiplin kerja (X₁), motivasi (X₂) dan pengembangan karier (X₃) berpengaruh nyata secara parsial terhadap kinerja pegawai (Y). - Variabel bebas yang meliputi disiplin kerja (X₁), motivasi (X₂) dan pengembangan karier (X₃) berpengaruh nyata secara bersama terhadap kinerja pegawai (Y).
5	Devi Adniaty, 2013	Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Utara UPT Binjai	X ₁ - Motivasi X ₂ - Kepuasan Kerja Y - Kinerja Karyawan	- Variabel motivasi kerja dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. - Berdasarkan hasil uji secara parsial variabel disiplin kerja memiliki pengaruh yang dominan terhadap kinerja pegawai.
6	Teruna, 2012	Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Aplikasinusa Lintasarta, Medan	X ₁ - Motivasi X ₂ - Kepuasan Kerja Y - Kinerja Karyawan	- Variabel motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan.

Sumber: Jurnal-jurnal penelitian terdahulu (2008-2015)

Tabel 3.1. Hasil Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Peneliti/ Tahun	Judul	Variabel	Hasil
7	Illaika Hamidah Putri, 2015	Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Indramayu	X ₁ – Motivasi Intrinsik X ₂ – Disiplin Kerja Y – Kinerja Pegawai	- Motivasi intrinsik mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. - Disiplin kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. - Motivasi intrinsik dan disiplin kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
8	Chalimatus Sa'diyah dan hermin Endratno, 2013	Pengaruh Pengalaman Kerja, Motivasi Intrinsik dan Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan Depo Pelita PT Pelita Satria Sokaraja	X ₁ – pengalaman Kerja X ₂ – Motivasi Intrinsik X ₃ – Kepuasan Kerja Y – Kinerja Karyawan	- Pengalaman kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan. - Motivasi intrinsik secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. - Kepuasan kerja secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. - Pengalaman kerja, motivasi intrinsik dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
9	Rizon Pranata, 2014	Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Adira Dinamika Multi Finance Tbk. Arga Makmur Bengkulu Utara	X ₁ – Motivasi X ₂ – Disiplin Kerja Y – Kinerja Karyawan	- Motivasi dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. - Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. - Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
10	Boy Suzanto dan Dewi Fitriasari, 2014	Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Koordinasi terhadap Kinerja Pegawai (Suatu Studi pada Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kota Bandung III Soekarno Hatta)	X ₁ – Motivasi X ₂ – Disiplin Kerja X ₃ – Koordinasi Y – Kinerja	- Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. - Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. - Koordinasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. - Motivasi, disiplin kerja dan koordinasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai.
11	Hindria Hestisani, 2014	Pengaruh Motivasi Berprestasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buleleng	X ₁ – Motivasi Berprestasi X ₂ – Disiplin Kerja Y – Kinerja	- Motivasi berprestasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. - Motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. - Motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. - Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
12	Ekadipta (2012)	Pengaruh Motivasi dan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan Institut Sains dan Teknologi Al-Kamal	X ₁ – Motivasi X ₂ – Disiplin Kerja Y – Kinerja	- Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. - Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. - Motivasi dan Disiplin Kerja bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.

Sumber: Jurnal-jurnal penelitian terdahulu (2008-2015)

Tabel 3.1. Hasil Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Peneliti/ Tahun	Judul	Variabel	Hasil
13	Juliani (2007)	Pengaruh motivasi intrinsik dan Disiplin Kerja terhadap kinerja perawat pelaksana di instalasi rawat inap RSU Pirngadi Medan	X ₁ – Motivasi intrinsik X ₂ – Disiplin Y – Kinerja Pegawai	- Motivasi Intrinsik dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. - Motivasi Intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. - Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
14	Kuswanto, Goto(2014)	Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Pengawasan yang Ketat terhadap Kinerja Pegawai di Kabupaten Banyumas	X ₁ – Motivasi Kerja X ₂ – Disiplin Kerja X ₃ – Pengawasan yang Ketat Y – Kinerja Pegawai	- Motivasi Kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan. - Disiplin Kerja secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. - Pengawasan yang Ketat secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. - Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Pengawasan yang Ketat secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
15	Hari Mulyadi Nina Marlina, 2010	Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Departemen Weaving PT. Adetex Cabang Banjaran Kab. Bandung	X ₁ – Motivasi X ₂ – Disiplin Kerja Y – Kinerja Karyawan	- Motivasi memiliki pengaruh yang signifikan dan kuat terhadap kinerja karyawan. - Disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan kuat terhadap kinerja karyawan. - Secara simultan atau bersama-sama, motivasi dan disiplin kerja mempengaruhi kinerja karyawan dan menunjukkan adanya pengaruh yang cukup kuat.
16	M. Susan, R.W. Gakure, E.k. Kiraithe and A.G. Waititu, 2012	<i>Influence of Motivation on Performance in the Public Security Sector with a Focus to the Police Force in Nairobi, Kenya</i>	X ₁ –Motivation Y –Performance	- Motivation of the police officers positively influences their performance. - There is a positive linear relationship between performance and motivation in the police force
17	Jamil Thalib, 2015	<i>The Impacts of Discipline, Motivation and Leadership in Makassar Lantamal VI Office - Indonesia</i>	X ₁ –Discipline X ₂ –Motivation X ₃ –Leadership Y –Employees Performance	- Discipline, motivation, and leadership impress the employees' performances at Makassar Lantamal office VI through either partially or simultaneously. - Motivation factor affects more strongly the employees' performances at Makassar Lantamal office VI.
18	Muhammad Arsyad, 2014	<i>The Importance of Working Discipline to Improve Employee's Working Productivity of Motor Vessel Manufacturing Company in Makassar Shipyard</i>	X ₁ –Working Discipline X ₂ –Leadership Style X ₃ –Working Motivation Y –Employees Performance	- Working discipline variable (X₁) positively influences employees' performance variable (Y) - Leadership style variable (X₂) positively influences employees' performance variable (Y). - Working motivation variable (X₃) also positively influences employees' performance variable (Y).

Sumber: Jurnal-jurnal penelitian terdahulu (2008-2015)

Tabel 3.1. Hasil Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Peneliti/ Tahun	Judul	Variabel	Hasil
19	Kiruja EK dan Elegwa Mukuru, 2013	<i>Effect of Motivation on Employee Performance In Public Middle Level Technical Training Institutions In Kenya</i>	X ₁ –Motivation Y –Employees Performance	- Employee motivation influences employee performance. - Motivation is an important predictor of employee performance
20	Chintaloo, S.J yoti Devi Mahadeo (2013)	<i>Effectsof Motivation on Employees Work Performance at Ireland Blyth Limited.London BusinessResearch Conferenceb Imperial College.London</i>	X ₁ –Motivation Y –Employees Performance	- Employee motivation (Y) influences employee performance. - Motivation(X₁) is an important predictor of employee performance
21	Omollo, Pamela Akinyi (2015)	<i>Effectof motivation on employee performance of commercial banks in Kenya:Acasestudy of Kenya Commercial Bank in Migori County</i>	X ₁ –Motivation Y –Employees Performance	- Motivation positively influences their performance of commercial banks - There is a positive linear relationship between performance and motivation
22	Zameer (2014)	<i>The Impact of the Motivationon the employe's performance in Beverage Industri Pakistan</i>	X ₁ –Motivation Y –Employees Performance	- Employee motivation (Y) influences employee performance. - Motivation(X₁) is an important predictor of employee performance
23	Muhammad Arsyad (2014)	<i>The Importance of Working Diciplin to Improve Employee's Productivityof Motor Vessel Manufacturing Company in Shipyard</i>	X ₁ –Dicipline Y –Employees Performance	- Dicipline is importance to improve Employee's Productivity - There is a positive linear relationship between Employee's Productivity and Dicipline
24	Brigita Ria Tumihar (2013)	<i>The Effect of Dicipline and Motivation on employ Performance at BPJS SULUT</i>	X1 –Dicipline X2–Motivation Y –Employees Performance	- Working discipline variable (X₁) positively influences employees' performance variable (Y) - Motivation variable (X₂) positively influences employees' performance variable (Y). - Working Diciplie variable (X₃) and Motivation also positively influences employees' performance variable (Y).
25	Catherine Roelcejanto (2015)	<i>Effects of Leadership, Competency, and Work Dicipline on the Application of Total Quali Management and Employee's Performance for Accretitation Status Achievement of Government Horpitals in Jakarta</i>	X1 –Leadership X2 –Competency X3 –Work Dicipline Y –Employees Performance	- Leadership variable (X₁) positively influences employees' performance variable (Y) - Competency variable (X₂) positively influences employees' performance variable (Y). - Work Dicipline (X₃) also positively influences employees' performance variable (Y). - Working motivation variable (X₃) also positively influences employees' performance variable (Y).

Sumber: Jurnal-jurnal penelitian terdahulu (2008-2015)

3.4. Kerangka Pemikiran

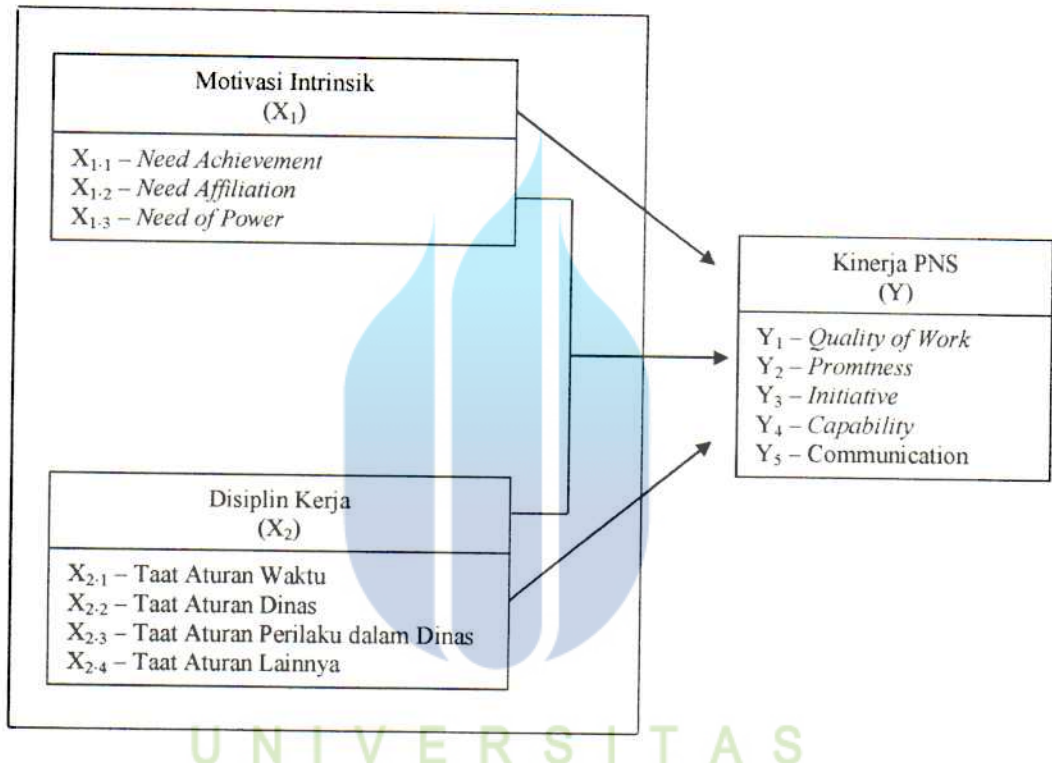
Menurut Uma Sekaran dalam Sugiyono (2005 : 47) mengemukakan bahwa Kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai hal yang penting jadi dengan demikian maka kerangka berpikir adalah sebuah pemahaman yang melandasi pemahaman-pemahaman yang lainnya, sebuah pemahaman yang paling mendasar dan menjadi pondasi bagi setiap pemikiran atau suatu bentuk proses dari keseluruhan dari penelitian yang akan dilakukan

Kerangka berpikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti. Jadi secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antara variabel independen dan dependen, bila dalam penelitian ada variabel moderator dan intervening, maka juga perlu dijelaskan, mengapa variabel itu diikutkan. Pertautan antar variabel tersebut tersebut selanjutnya dirumuskan kedalam bentuk paradigma penelitian yang didasarkan pada kerangka berpikir.

Kerangka pikir merupakan intisari dari teori yang telah dikembangkan yang dapat mendasari perumusan hipotesis. Teori yang telah dikembangkan dalam rangka memberi jawaban terhadap pendekatan pemecahan masalah yang menyatakan hubungan antar variabel berdasarkan pembahasan teoritis.

Kerangka pemikiran adalah narasi (uraian) atau pernyataan (proposisi) tentang kerangka konsep pemecahan masalah yang telah diidentifikasi atau dirumuskan. Kerangka berpikir atau kerangka pemikiran dalam sebuah penelitian kuantitatif, sangat menentukan kejelasan dan validitas proses penelitian secara keseluruhan.

Sesuai dengan latar belakang masalah, identifikasi dan rumusan masalah serta landasan teori yang dijadikan referensi, maka kerangka pemikiran dari penelitian ini dapat digambarkan seperti pada gambar 3.2. :



Gambar 3.2. Kerangka Pemikiran Penelitian

Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian (2016)

Dari masalah yang dihadapi Denma Mabes TNI didukung kajian teori dan hasil penelitian terdahulu, maka disusun kerangka pemikiran bahwa Kinerja (Y) dipengaruhi oleh variabel Motivasi Intrinsik (X₁) dan Disiplin Kerja (X₂).

Variabel Motivasi Intrinsik menggambarkan bagaimana kebutuhan untuk berprestasi, memperluas pergaulan dan menguasai sesuatu untuk mencapai tujuan

yang diharapkan dalam proses pelayanan Denma Mabes TNI. Pegawai Negeri Sipil yang mempunyai motivasi intrinsik yang tinggi akan memiliki kualitas dan kuantitas pekerjaan yang baik, inisiatif, kemampuan, mampu menjalin kerjasama dan komunikasi yang baik dengan sesama rekan kerja. Motivasi Intrinsik yang dimiliki seorang pegawai akan mempengaruhi Kinerjanya.

Variabel Disiplin Kerja menggambarkan bagaimana proses disiplin Pegawai Negeri Sipil. Pegawai yang mempunyai disiplin tinggi, maka pegawai tersebut tidak akan terlambat datang ke kantor, taat terhadap aturan, mempunyai perilaku yang baik dalam hubungan kerja dengan rekan kerja. Disiplin yang baik diyakini akan mempengaruhi kinerja

3.5. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik.

Berdasarkan kerangka pemikiran (konseptual) tersebut, maka penulis mencoba membuat hipotesis yang merupakan hipotesis asosiatif seperti di bawah ini :

- 1) Motivasi Intrinsik berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Denma Mabes TNI.
- 2) Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Denma Mabes TNI.
- 3) Motivasi Intrinsik dan Disiplin Kerja secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Denma Mabes TNI.



UNIVERSITAS
MERCU BUANA



UNIVERSITAS
MERCU BUANA