

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

**Tabel 1: Penelitian Terdahulu**

No	Tahun	Peneliti	Judul	Hasil Temuan
1.	2014	Yuyuk Liana, Rina Irawati	Peran Motivasi, Disiplin Kerja Terhadap Komitmen Karyawan Dan Kinerja Karyawan Pada Perusahaan AirMinum Di Malang Raya	diperoleh pengaruh yang paling besar adalah pengaruh tidak langsung antara motivasi terhadap kinerja melalui komitmen organisasi.
2.	2015	Ana Sriekaningsih, Prof. Dr. Djoko Setyadi	<i>The Effect of Competence and Motivation and Cultural Organization towards Organizational Commitment and Performance on State University Lecturers in East Kalimantan Indonesia</i>	<i>The results of the analysis found that lecturers competence, motivation and organizational culture partially doesnot have a significant impact on organizational commitment, motivation and organizational culture partially have a significant effect on the performance of the lecturers</i>
3.	2015	Mohklas	Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komunikasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada Kecamatan Gayamsari Kota Semarang)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komentensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai;</li> <li>2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai;</li> <li>3. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan lebih kuat jika dimoderating dengan variabel komunikasi;</li> <li>4. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan lebih kuat jika dimoderating dengan variabel komunikasi;</li> <li>5. Secara simultan variabel kompetensi, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</li> </ol>
4.	2015	Guntur Aryo Tejo, Machasin	Pengaruh Kompetensi Dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Personil Bid. Humas Polda Riau	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan motivasi budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap lapangan kerja. Dengan kompetensi yang baik dan budaya organisasi yang baik akan menciptakan kenyamanan personil Bid Humas Kepolisian Riau dalam pekerjaan yang pada akhirnya akan memberikan motivasi yang kuat bagi mereka untuk bekerja dengan baik.
5.	2017	Afifah Putri Amanda	Pengaruh Kedisiplinan Dan Kompetensi Terhadap Motivasi Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pos Indonesia (Persero) Palembang	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disiplin memiliki pengaruh signifikan positif terhadap motivasi kerja karyawan</li> <li>2. Kompetensi memiliki pengaruh signifikan positif terhadap motivasi kerja karyawan</li> <li>3. Disiplin tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>4. Kompetensi memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan</li> <li>5. Motivasi memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan</li> </ol>
6.	2017	Mochamad Hamzah, Rosidi, Endang	<i>The Influences of Competence and Motivation on Performance by Way of Reward as Moderating</i>	<i>The results of this study indicates that competence and motivation variable positively influence the performance of regional financial managers. Performance financial incentive has</i>

		Mardiati	<i>Variable (A Case Study in Regional Financial Management of Bulungan Regency Administration)</i>	<i>yet to be proven to strengthen competence effect on the performance of regional financial managers, but it has proven to strengthen the influence of motivation on the performance of the regional financial managers. Thus, it can be concluded that the higher the competence and motivation of regional financial managers, the performance will increase. The employees' motivation are increasing when policymakers reward them the incentive as an appreciation to achieve better performance.</i>
7.	2017	Nurhayati, Ida Bagus Putra Astika, Made Gede Wirakusuma	Kemampuan Motivasi Memoderasi Pengaruh Kompetensi, Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Pada Kinerja Bendahara Desa Di Kabupaten Tabanan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. motivasi tidak mampu memoderasi pengaruh kompetensi pada kinerja Bendahara Desa di Kabupaten Tabanan</li> <li>2. motivasi mampu memperkuat pengaruh kepemimpinan pada kinerja Bendahara Desa di Kabupaten Tabanan</li> <li>3. motivasi tidak mampu memoderasi pengaruh lingkungan kerja pada kinerja Bendahara Desa di Kabupaten Tabanan.</li> </ol>
8.	2018	S. Suyanto	<i>Competence and Discipline on Work Motivation and the Implication on Working Performance</i>	<i>The results showed that the competence and the discipline have simultaneously effects on the work motivation of the board members. Work motivation refinement can be pursued through increased competence and discipline synergistically.</i>
9.	2019	Dian Permatasari, Syuhada Sufian, Yanuar R	Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris Pada Pengurus Barang Di Lingkungan Pemerintah Kota Semarang)	Dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, beban kerja tidak mempengaruhi kinerja karyawan, disiplin kerja tidak mempengaruhi kinerja karyawan, disiplin kerja memperkuat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, dan disiplin kerja tidak dapat memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan.

## 2.2 Landasan Teori

### 2.2.1 Motivasi

#### 2.2.1.1 Pengertian Motivasi

Menurut Kadarisman (dalam Amanda, 2017) motivasi adalah penggerak atau pendorong dalam diri seseorang untuk mau berperilaku dan bekerja dengan semangat dan baik sesuai dengan tugas dan kewajiban yang telah diberikan kepadanya. Motivasi mengajarkan bagaimana caranya mendorong semangat kerja bawahan agar mereka mau bekerja lebih giat dan bekerja keras dengan menggunakan semua kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya untuk dapat memajukan dan mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan menurut Siagian (dalam Tanuwibowo, 2015) motivasi tersebut adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan

kewajibannya dalam angka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang ditentukan sebelumnya.

Robbins dan Judge (dalam Tejo, 2015) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Mangkunegara (2005:61) menyatakan “motivasi terbentuk dari sikap (attitude) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (situation). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental pegawai yang pro dan positif terhadap situasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal.

Berdasarkan pengertian tersebut di atas, maka motivasi merupakan respon pegawai terhadap sejumlah pernyataan mengenai keseluruhan usaha yang timbul dari dalam diri pegawai agar tumbuh dorongan untuk bekerja dan tujuan yang dikehendaki oleh pegawai tercapai.

#### 2.2.1.2 Karakteristik Motivasi

Mc Clelland dalam Mangkunegara (2005) mengemukakan 6 (enam) karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi, yaitu:

1. Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil dan memikul risiko.
3. Memiliki tujuan realistis.
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan.
5. Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

#### 2.2.1.3 Indikator Motivasi

Indikator yang tepat untuk penelitian ini adalah penelitian dari Maslow, dijabarkan indikator motivasi kerja. Teori hirarki kebutuhan dari Abraham Maslow (dalam Liana, 2014) terdiri dari:

##### a. Kebutuhan Fisiologis (Physiological-need)

Kebutuhan fisiologis merupakan hirarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti makan, minum, perumahan, oksigen, tidur dan sebagainya.

##### b. Kebutuhan rasa aman (safety need)

Apabila kebutuhan fisiologis relatif sudah terpuaskan, maka muncul kebutuhan kedua yaitu kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan akan rasa aman ini meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya dan jaminan akan hari tuanya pada saat mereka tidak lagi bekerja.

c. **Kebutuhan sosial (social-need)**

Jika kebutuhan fisiologis dan rasa aman telah terpuaskan secara minimal, maka akan muncul kebutuhan sosial. Yaitu kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi akan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervise yang baik, rekreasi bersama dan sebagainya.

d. **Kebutuhan penghargaan (Esteem-need)**

Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektifitas kerja seseorang.

e. **Kebutuhan aktualisasi diri (self-actualization need)**

Aktualisasi diri merupakan hirarki kebutuhan dari Maslow yang paling tinggi. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan potensi yang sesungguhnya dari seseorang. Kebutuhan untuk menunjukkan kemampuan, keahlian dan potensi yang dimiliki seseorang. Kebutuhan aktualisasi diri ada kecenderungan potensinya yang meningkat karena orang mengaktualisasikan perilakunya. Seseorang yang didominasi oleh kebutuhan akan aktualisasi diri senang akan tugas-tugas yang menantang kemampuan dan keahliannya.

#### 2.2.1.4 Dampak Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2010) menyatakan bahwa tujuan pemberian motivasi bagi seorang pegawai selain memberikan keuntungan pada pegawai itu sendiri juga memberikan keuntungan kepada organisasi perusahaan seperti:

1. Dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai.
2. Dapat mendorong semangat dan gairah kerja pegawai.
3. Dapat mempertahankan kestabilan pegawai.
4. Dapat meningkatkan moral kepuasan kerja pegawai.
5. Dapat menciptakan suasana dan hubungan kerja pegawai.
6. Dapat meningkatkan kreativitas dan partisipasi pegawai.
7. Dapat meningkatkan kesejahteraan pegawai.
8. Dapat meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absen pegawai.
9. Dapat mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugastugasnya.

### 2.2.2 Kompetensi

#### 2.2.2.1 Pengertian Kompetensi

Kompetensi sebagai karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan mereka mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Kompetensi juga merupakan bagian

kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Dengan mengevaluasi kompetensi yang dimiliki seseorang, kita akan dapat memprediksikan kinerja orang tersebut. Pegawai yang ditempatkan pada tugas tertentu yang telah dinilai akan mengetahui kompetensi apa saja yang diperlukan, serta cara apa yang harus ditempuh untuk mencapai promosi ke jenjang posisi berikutnya. Spencer dan Spencer (dalam Nurhayati, 2017) mengemukakan Kompetensi adalah sebagai karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang individu yang berhubungan secara kausal dalam memenuhi kriteria yang diperlukan dalam menduduki suatu jabatan.

Amstrong dan Baron (dalam Pattiasina, 2016) kompetensi adalah dimensi perilaku yang ada dibelakang kinerja kompeten yang menunjukkan bagaimana orang berperilaku ketika mereka menjalankan perannya dengan baik. Mc.Lelland (dalam Moehariono, 2012) kompetensi merupakan karakteristik dasar personel yang menjadi faktor penentu sukses tidaknya seseorang dalam mengerjakan suatu pekerjaan atau pada situasi tertentu. Hutapea dan Thoha (2008) juga menjelaskan bahwa kompetensi itu adalah gambaran tentang apa yang harus diketahui atau dilakukan seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

Wibowo (dalam Mohklas, 2015) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut.

#### 2.2.2.2 Macam-macam Kompetensi

Robbins (2008:46) membagi kompetensi menjadi dua macam, yaitu :

##### 1. Kompetensi intelektual

Kemampuan untuk mengerti dan memahami bagaimana cara melakukan pekerjaan secara baik dan benar, serta mengerti standar hasil kualitas produk yang ditetapkan oleh perusahaan.

##### 2. Kompetensi fisik

Kemampuan yang berhubungan dengan kekuatan fisik, kecekatan, dan keterampilan pegawai dalam bekerja.

Rao (1996:28) menyatakan terdapat tiga indikator perilaku yang tercakup di dalam kompetensi pada umumnya. Indikator-indikator tersebut adalah sebagai berikut:

1. Indikator kognitif, yaitu indikator yang berasal dari kemampuan yang meneliti perolehan pengertian, pengetahuan, informasi, pandangan dan sebagainya agar dapat melaksanakan tugas.
2. Indikator afektif, yaitu indikator yang berkaitan dengan perolehan motivasi dan keinginan untuk menggunakan pengetahuan dan pengertian yang dimiliki seseorang.
3. Indikator aktif, yaitu indikator yang berhubungan dengan keterampilan yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa kompetensi masih dibagi menjadi dua macam yaitu kompetensi intelektual merupakan kompetensi yang menitikberatkan pada kemampuan berpikir serta kompetensi fisik yang lebih menitikberatkan pada keterampilan dan kemampuan fisik seseorang.

### 2.2.2.3 Manfaat Kompetensi

Menurut Prihadi (2004) adapun manfaat kompetensi antara lain:

1. Prediktor Kesuksesan Kerja : Model kompetensi yang akurat akan bisa menjadi penentu dengan tepat pengetahuan dan juga keterampilan apa saja yang diperlukan untuk berhasil dalam suatu pekerjaan. Apabila seseorang yang mempunyai posisi bisa mempunyai kompetensi yang dijadikan syarat pada posisinya maka dia bisa diprediksikan akan sukses.
2. Merekrut Karyawan Yang Handal : Jika sudah berhasil menentukan kompetensi apa saja yang dibutuhkan suatu posisi tertentu, maka dengan mudah untuk menjadi kriteria dasar dalam rekrutmen karyawan baru.
3. Menjadi dasar dalam sistem menilai dan mengembangkan karyawan. Identifikasi kompetensi pekerjaan yang akurat bisa berguna untuk menjadi tolak ukur kemampuan seseorang. Menurut sistem kompetensi ini bisa diketahui apakah seseorang sudah mengembangkannya, dengan pelatihan dan pembinaan atau harus dimutasi pada bagian lain.

Ruky (dalam Sutrisno, 2010) menyatakan konsep kompetensi menjadi lebih terkenal dan telah dipakai oleh organisasi-organisasi besar dengan manfaat atau alasan berikut:

1. Menjadikan secara jelas standar kerja dan keinginan yang akan dicapai
2. Merupakan alat seleksi karyawan
3. Produktivitas semakin maksimal
4. Memudahkan adaptasi dengan perubahan
5. Menyelaraskan tingkah laku kerja dengan nilai-nilai organisasi.

#### 2.2.2.4 Indikator Kompetensi

Terdapat lima tipe indikator dalam mengukur kompetensi menurut Spencer dan Spencer (2007), yaitu sebagai berikut:

1. Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.
2. Sifat adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi. Kecepatan reaksi dan ketajaman mata merupakan ciri fisik kompetensi seseorang pilot tempur.
3. Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa orang dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri orang.
4. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks.
5. Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berfikir analitis dan konseptual.

Menurut Spencer dan Spencer (2007), kompetensi individual dapat diklasifikasikan menjadi tiga yaitu:

1. Kompetensi intelektual adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan intelektual individu (dapat berupa pengetahuan, keterampilan, pemahaman profesional, pemahaman konseptual dan lain-lain) yang bersifat relatif stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja, yang dibentuk dari sinergi antara watak konsep diri. Motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan kontekstual.
2. Kompetensi emosional adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk menguasai diri dan memahami lingkungan secara objektif dan moralis sehingga pola emosinya relatif stabil dalam menghadapi permasalahan ditempat kerja, yang dibentuk dari sinergi antara watak konsep diri. Motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan emosional.
3. Kompetensi sosial adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk membangun simpul-simpul kerja sama dengan orang lain yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja yang terbentuk melalui sinergi antara watak, konsep diri motivasi internal serta kapasitas pengetahuan sosial konseptual.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, maka kompetensi adalah karakteristik kemampuan pegawai dalam melaksanakan kegiatan tugas dan pekerjaan yang terungkap dari

*motives, traits, self-concept, knowledge dan skills*. Berdasarkan definisi ini diperoleh 5 indikator kajian: Indikator *Motives*, Indikator *Traits*, Indikator *Self-Concept*, Indikator *Knowledge* dan Indikator *Skills*.

Indikator *Motives* dijabarkan menjadi item pernyataan:

1. Dorongan kebutuhan ekonomi,
2. Dorongan kebutuhan sosial, dan
3. Dorongan kebutuhan psikologis.

Indikator *Traits* dijabarkan menjadi item pernyataan:

1. Watak,
2. Sifat, dan
3. Sikap.

Indikator *Self-Concept* dijabarkan menjadi item pernyataan:

1. Penampilan,
2. Tutur bahasa dan
3. Perilaku.

Indikator *Knowledge* dijabarkan menjadi item pernyataan:

1. Pengetahuan tentang prosedur pelayanan dan
2. Pengetahuan tentang teknis pelayanan.

Indikator *Skills* dijabarkan lagi menjadi item pernyataan:

1. Keterampilan administratif,
2. Keterampilan manajerial,
3. Keterampilan teknis, dan
4. Keterampilan sosial.

### **2.2.3 Disiplin Kerja**

#### **2.2.3.1 Pengertian Disiplin Kerja**

Menurut Simamora (1997) disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Rivai, 2004).

Hasibuan (2010) berpendapat bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Berdasarkan pengertian diatas disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis,



dan bila melanggar akan ada sanksi atas pelanggarannya. Pendapat lain mengatakan bahwa disiplin kerja merupakan “suatu sikap dan perilaku yang berniat untuk mentaati segala peraturan organisasi yang didasarkan atas kesadaran diri untuk menyesuaikan dengan peraturan organisasi” (Helmi, 1996).

Dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan praktik secara nyata dari para pegawai terhadap perangkat peraturan yang terdapat dalam suatu organisasi. Dalam hal ini disiplin tidak hanya dalam bentuk ketaatan saja melainkan juga tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi, berdasarkan pada hal tersebut diharapkan efektifitas pegawai akan meningkat dan bersikap serta bertingkah laku disiplin.

Kedisiplinan suatu perusahaan dikatakan baik, jika sebagian besar karyawan menaati peraturan-peraturan yang ada. Hukuman diperlukan dalam meningkatkan kedisiplinan dan mendidik karyawan supaya menaati semua peraturan perusahaan. Pemberian hukuman harus adil dan tegas terhadap semua karyawan. Dengan keadilan dan ketegasan, sasaran pemberian hukuman tercapai. Peraturan tanpa diimbangi dengan pemberian hukuman yang tegas bagi bagi pelanggarannya bukan menjadi alat pendidik bagi karyawan. Tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, sulit bagi perusahaan untuk mewujudkan tujuannya.

Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah sikap yang tercermin dari perbuatan atau tingkah laku karyawan, berupa kepatuhan atau ketaatan terhadap peraturan dan ketentuan yang ditetapkan oleh perusahaan.

#### 2.2.3.2 Faktor-faktor Disiplin Kerja

Adanya disiplin kerja dalam perusahaan akan membuat karyawan dapat menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik. Karyawan yang disiplin dan patuh terhadap norma-norma yang berlaku dalam perusahaan dapat meningkatkan produktifitas dan prestasi kerja karyawan yang bersangkutan. Pada dasarnya fungsi-fungsi yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu perusahaan menurut Hasibuan (2010), antara lain:

1. Tujuan dan kemampuan Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada setiap karyawan harus sesuai dengan kemampuan pegawai yang bersangkutan, agar pegawai bekerja dengan sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.
2. Teladanan Pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan pegawai karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberikan contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil serta sesuai kata dengan

perbuatannya. Dengan keteladanan pimpinan yang baik, kedisiplinan pun akan ikut baik.

3. Balas Jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan pegawai, karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan pegawai terhadap organisasi atau pekerjaannya.
4. Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan pegawai, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam memberikan balas jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan pegawai yang baik.
5. Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan pegawai organisasi. Dengan pengawasan melekat berarti atasan langsung harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu hadir ditempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan menyelesaikan tugasnya.
6. Sanksi Hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan pegawai. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, pegawai akan semakin takut melanggar peraturan organisasi, sikap, dan perilaku indisipliner pegawai akan berkurang. Berat / ringan sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik buruknya kedisiplinan pegawai. Sanksi hukuman harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal, diinformasikan secara jelas kepada semua pegawai.
7. Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan pegawai. Pimpinan harus berani dan tegas untuk menghukum setiap pegawai yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi pegawai indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahannya.

Terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerjamenurut Rivai (2004):

- a. Disiplin retributive (*retributive discipline*) yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
- b. Disiplin korektif (*corrective discipline*) yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
- c. Perspektif hak-hak individu (*individual right perspective*) yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan indisipliner.

- d. Perspektif utilitarian (*utilitarian perspective*) yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

### 2.2.3.3 Indikator Disiplin Kerja

Indikator disiplin kerja menurut Sinungan (1995):

- a. Absensi

Pendataan kehadiran pegawai yang sekaligus merupakan alat untuk melihat sejauh mana pegawai itu mematuhi peraturan yang berlaku dalam perusahaan.

- b. Sikap dan perilaku

Tingkat penyesuaian diri seorang pegawai dalam melaksanakan tugas atasannya.

- c. Tanggung jawab

Hasil atau konsekuensi seorang pegawai atas tugas-tugas yang diserahkan kepadanya

Indikator disiplin kerja yang digunakan untuk mengukur disiplin kerja dalam penelitian ini adalah menurut Hasibuan (2010) adalah sebagai berikut :

1. Sikap

Mental dan perilaku karyawan yang berasal dari kesadaran atau kerelaan dirinya sendiri dalam melaksanakan tugas dan peraturan perusahaan, terdiri dari:

- a. Kehadiran berkaitan dengan keberadaan karyawan ditempat kerja untuk bekerja
- b. Mampu memanfaatkan dan menggunakan perlengkapan dengan baik

2. Norma

Peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para karyawan selama dalam perusahaan dan sebagai acuan dalam bersikap, terdiri dari:

- a. Mematuhi peraturan merupakan karyawan secara sadar mematuhi peraturan yang ditentukan perusahaan.
- b. Mengikuti cara kerja yang ditentukan perusahaan.

3. Tanggung jawab

Merupakan kemampuan dalam menjalankan tugas dan peraturan dalam perusahaan. Menyelesaikan pekerjaan pada waktu yang ditentukan karyawan harus bertanggung jawab atas pekerjaannya dengan menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktu yang ditentukan perusahaan.

Rivai (2004) menjelaskan bahwa, disiplin kerja memiliki lima indikator seperti:

1. Kehadiran. Hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan, dan biasanya pegawai yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja.

2. Ketaatan pada peraturan kerja. Pegawai yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.
3. Ketaatan pada standar kerja. Hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggung jawab pegawai terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya.
4. Tingkat kewaspadaan tinggi. Pegawai memiliki tingkat kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan dan ketelitian dalam bekerja, serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien.
5. Bekerja etis. Beberapa pegawai mungkin melakukan tindakan yang tidak pantas. Hal ini merupakan salah satu bentuk tindakan indisipliner, sehingga bekerja etis sebagai salah satu wujud dari disiplin kerja pegawai.

## **2.2.4 Kinerja Pegawai**

### **2.2.4.1 Definisi Kinerja Pegawai**

Setiap pegawai dituntut untuk memberikan kontribusi positif melalui kinerja yang baik, mengingat kinerja organisasi tergantung pada kinerja pegawainya. Menurut Dessler (2006) kinerja pegawai merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi. Kemudian Robbins (2008) mendefinisikan kinerja yaitu suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

Menurut Mangkunegara (2010) kinerja adalah "hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya." Sedangkan menurut Simamora (2011) kinerja adalah tingkat terhadap mana pegawai mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Menurut Rivai (2004)"Kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan peranannya dalam perusahaan". Kinerja pegawai adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara berencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan (Mangkuprawira dan Hubeis, 2007)

Dari beberapa pendapat maka dapat diartikan bahwa secara umum kinerja merupakan hasil baik itu secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai pegawai, dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan perusahaan, dan hasil kerjanya tersebut disesuaikan dengan hasil kerja yang diharapkan perusahaan, melalui kriteria-kriteria atau standar kinerja pegawai yang berlaku dalam perusahaan.

### **2.2.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil ataupun perilaku kerja menurut Kasmir (2016) adalah sebagai berikut :

- 1) Kemampuan dan Keahlian  
Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.
- 2) Pengetahuan  
Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil kerja yang baik, demikian pula sebaliknya.
- 3) Rancangan Kerja  
Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya
- 4) Kepribadian  
Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang
- 5) Motivasi Kerja  
Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau terdorong melakukan sesuatu dengan baik
- 6) Kepemimpinan  
Kepemimpinan merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggungjawab yang diberikannya
- 7) Gaya Kepemimpinan  
Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya
- 8) Budaya Organisasi  
Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan.
- 9) Kepuasan Kerja  
Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan
- 10) Lingkungan Kerja  
Merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana

11) Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja

12) Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

13) Disiplin Kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu.

2.2.4.3 Indikator Kinerja

Bernardin dan Russel (2010:156) mengemukakan bahwa kinerja seseorang dapat diukur berdasarkan 5 kriteria yang dihasilkan dari pekerjaan yang bersangkutan, yaitu :

1) Kualitas

Merupakan tingkatan dimana hasil akhir yang dicapai dan mendekati sempurna dalam arti memenuhi tujuan yang diharapkan oleh perusahaan.

2) Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam istilah sejumlah unit kerja ataupun merupakan jumlah siklus aktivitas yang dihasilkan.

3) Ketepatan waktu

Tingkat aktivitas diselesaikannya pekerjaan tersebut pada waktu awal yang diinginkan.

4) Efektivitas

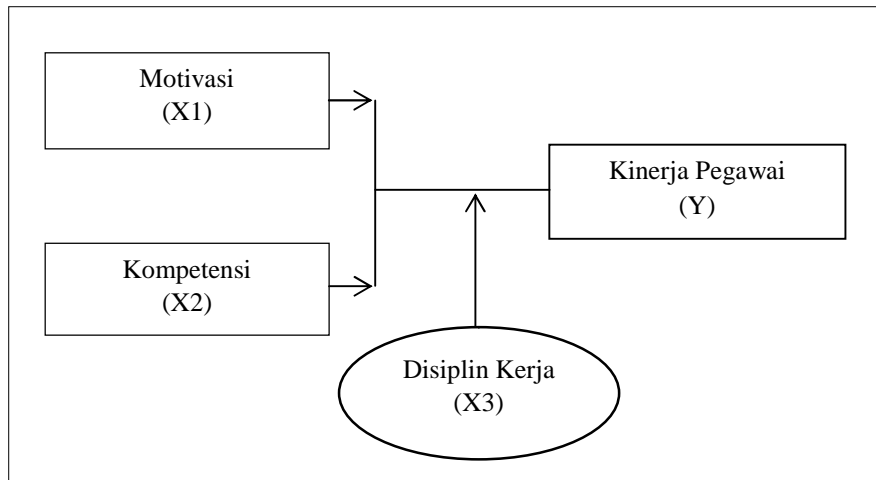
Tingkat pengetahuan sumber daya organisasi dimana dengan maksud menaikkan keuntungan.

5) Hubungan antar perseorangan (*interpersonal impact*)

Tingkatan di mana seorang pegawai mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerjasama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain dan juga pada bawahan.

### 2.3 Kerangka Berfikir

**Gambar 1: Model Penelitian**



### 2.4 Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini, dapat diuraikan sebagai berikut:

- H1 : Motivasi dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
- H2 : Motivasi dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan Disiplin kerja sebagai variabel moderating