BAB II
KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Motivasi

Motivasi merupakan suatu usaha yang dilakukan seorang pemimpin untuk mendorong seorang pegawai agar mau bekerja keras dengan sebaik-baiknya sehingga dapat mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Organisasi pada dasarnya bukan saja mengharapkan tenaga kerja yang mampu, cakap dan terampil tetapi yang terpenting mereka mau bekerja keras untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Dalam hal ini pimpinan dituntut untuk dapat memberikan motivasi kepada pegawai untuk dapat bekerja sama demi tercapainya tujuan. Kemampuan, kecakapan dan keterampilan pegawai tidak ada artinya bagi suatu organisasi jika mereka tidak mau bekerja keras dengan mempergunakan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan yang mereka miliki. Untuk dapat mengetahui lebih jelas mengenai apa motivasi tersebut dapat dilihat beberapa pengertian pemberian motivasi menurut beberapa ahli.

Sejalan dengan pendapat Terry G (Notoatmodjo, Soekidjo, 2015: 218) "motivasi adalah keinginan yang terdapat pada diri seseorang individu yang mendorongnya untuk melakukan perbuatan-perbuatan". Pendapat lain tentang motivasi dikemukakan oleh Hasibuan, Malayu (2012: 67) "bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang,

agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan".

Benhard Berelson dan Gary A Stainer (Sinungan, 2012: 97) " Bahwa motivasi adalah keadaan kewajiban dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau gerakan dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberikan kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan".

Motif adalah suatu dorongan dari dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan (Notoatmodjo, Soekidjo, 2015: 160). Sedangkan menurut Moekijat (2010: 75) motif adalah semua alat penggerak alasan-alasan atau dorongan-dorongan dalam diri manusia yang menyebabkan ia berbuat sesuatu. Dorongan atau motif itu ada dalam diri sendiri, sedangkan upaya menggerakkan (motivasi) sering dilakukan oleh pihak di luar dirinya.

2.1.1.1 Jenis-Jenis Motivasi

Para karyawan akan termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya bila adanya imbalan, terpenuhinya kebutuhan, adanya penghargaan dari pimpinan. Tampubolon (2013: 86) mengemukakan tentang motivasi dimana faktor yang membuat orang puas dan yang membuat tidak puas (*Ekstrinsik* dan *Intrinsik*), yaitu:

1. Estrinsik

Dimana keadaan pekerjaan yang menyebabkan rasa tidak puas diantara para karyawan apabila kondisi ini tidak ada, maka hal ini tidak perlu memotivasi

karyawan. Sebaliknya apabila keadaan karyawan cukup baik, keadaan ini dapat membentuk kepuasan pada karyawan. Faktor-faktor itu meliputi:

a) Upah;

b) Gaji ;

c) Keamanan kerja;

d) Kondisi kerja;

e) Status;

f) Prosedur perusahaan;

g) Mutu dari supervisi teknis;

h) Mutu dari hubungan interpersonal diantara teman sejawat, dengan atasan, dan dengan bawahan.

2. Intrinsik

Kepuasan pekerjaan yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat yang dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik. Jika kondisi ini tidak ada, maka tidak menimbulkan rasa ketidakpuasan yang berlebihan yang dinamakan pemuas atau motivator yang meliputi:

a) Prestasi;

b) Pengakuan;

c) Tanggung jawab;

d) Pekerjaan itu sendiri;

e) Kemungkinan berkembang.

Pada garis besarnya motivasi dapat dibagi menjadi dua bagian yaitu motivasi positif dan motivasi negatif. Menurut Heindjarachman dan Suad Husnan

(2010: 204): “Motivasi positif adalah proses untuk mencoba memengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan-kemungkinan mendapatkan hadiah. Motivasi negatif adalah proses untuk memengaruhi seseorang agar mau melakukan sesuatu yang kita inginkan, tetapi teknik yang digunakan adalah lewat kekuatan ketakutan.”

Pada jenis pertama kemungkinan seorang karyawan akan mendapatkan hadiah, mungkin berwujud tambahan uang, tambahan penghargaan dan pada jenis kedua apabila seseorang tidak mengerjakan sesuatu yang diinginkan oleh pimpinan mungkin akan kehilangan sesuatu, bias kehilangan pengakuan, jabatan dan bahkan kesempatan untuk memperoleh tambahan pendapatan.

Manajer yang baik akan lebih percaya bahwa kekuatan yang termotivasi dari seorang bawahan akan mengakibatkan tercapainya sesuatu yang diinginkan terutama jika menggunakan motivasi negatif. Namun demikian ada juga manajer yang cenderung lebih percaya terhadap kesenangan akan lebih banyak menggunakan motivasi positif.

Seorang manajer pasti akan menggunakan baik motivasi positif maupun motivasi negatif, namun hal ini pun sangat tergantung kepada situasi dan kondisi yang dihadapi. Pada umumnya motivasi positif lebih banyak memberikan hasil yang lebih baik ketimbang menggunakan motivasi negatif.

2.1.1.2 Tujuan Motivasi

Tujuan Motivasi menurut Hasibuan (2013: 96) adalah untuk :

a) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja petugas;

b) Meningkatkan produktivitas kerja petugas;

c) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan tenaga kerja;

d) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi tenaga kerja;

e) Mengefektifkan keadaan petugas;

f) Menciptakan suasana kerja dan hubungan kerja yang baik;

g) Meningkatkan loyalitas, kreatifitas dan partisipasi tenaga kerja;

h) Meningkatkan tingkat kesejahteraan tenaga kerja;

i) Mempertinggi rasa tanggung jawab dalam tugas-tugasnya;

j) Mendorong gairah dan semangat kerja.

2.1.1.3 Perangsang Motivasi

Perangsang motivasi menurut Azwar (2013: 56) sebagai berikut :

a) Perangsang positif. (*Insentif positif*);

Imbalan yang menyenangkan yang disediakan untuk petugas yang berprestasi. Rangsangan positif antara lain berupa hadiah, pengakuan, promosi dan ataupun melibatkan karyawan pada kegiatan yang bernilai gengsi lebih tinggi.

b) Perangsang negatif (*Insentif negatif*).

Imbalan yang tidak menyenangkan berupa hukuman bagi petugas yang tidak berprestasi dan ataupun yang berbuat tidak seperti yang diharapkan rangsangan negatif antara lain berupa denda, teguran, mutasi, dan pemberhentian.

2.1.1.4 Teori-Teori Motivasi

Menurut Martoyo (2011: 167) teorinya *two Factors Motivation Theory,* menjelaskan bahwa seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor kebutuhan yaitu *Maintenance Factor* dan *Motivation Factor:*

1. Maintenance factor

Maintenance factor adalah faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakekat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Faktor pemeliharaan yang ini perlu mendapat perhatian wajar agar kepuasan dan kegairahan bekerja karyawan dapat ditingkatkan. Faktor pemeliharaan bukan merupakan alat motivator motivasi bagi karyawan, tetapi merupakan keharusan yang harus diberikan pimpinan kepada mereka demi kesehatan dan kepuasan karyawan atau bawahan.

Faktor-faktor pemeliharaan (demotivasi = *dissatifiers*) meliputi:

a) Gaji dan upah (*wages or salaries*), Yaitu jumlah uang yang diterima oleh seorang karyawan setelah mereka melaksanakan pekerjaannya. Gaji bias didapatkan dalam waktu tertentu misalnya sebulan sekali, sedangkan upah dikenal dengan pembayaran kontan yang biasa diterima setelah pekerjaan itu selesai misalnya dalam harian atau mingguan.

b) Kondisi kerja (*working condition),* Kondisi pekerjaan yang dialami oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya dimaksudkan kenyamanan dan keamanan mereka dalam melaksanakan tugas. Kondisi kerja yang kurang baik atau mengandung resiko akan mendorong untung mengurungkan niatnya dalam menyelesaikan pekerjaan kecuali intensif nya besar, dan hal ini mendorong motivasi karyawan untuk bekerja lebih giat.

c) Kebijakan dan administrasi perusahaan (*company policy and administration*) Kebijakan pimpinan kepada bawahannya akan

memengaruhi terhadap motivasi seseorang, kebijakan yang tidak jelas akan mendorong orang untuk malas dalam melaksanakan pekerjaan apalagi ditambah dengan administrasi perusahaan yang tidak jelas.

d) Hubungan antar pribadi (*interpersonal relation*) antara manajer dam tim kerja, maupun diantara karyawan sendiri. Hubungan karyawan dengan atasan harus baik, ketegangan karyawan dengan pimpinan akan mempunyai dampak yang kurang baik artinya hubungan mereka akan merusak tatanan kerja yang sudah ada, demikian juga dengan tim kerja dalam perusahaan dan hubungan karyawan dengan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan harus harmonis.

e) Kualitas supervise (*quality supervisor)* yaitu pengawasan yang kompeten dan adil serta dukungan kerja. Pengawasan yang dilakukan oleh pihak perusahaan kepada para karyawannya harus dilakukan dengan sebaik-baiknya dalam artian pengawasan itu harus dilakukan sesuai dengan standar-standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Dalam hubungan dengan pemeliharaan bahwa faktor pemeliharaan penting karena dapat menyebabkan ketidakpuasan karena tidak memadai. Juga kalaupun itu memadai, karyawan paling-paling hanya terpuaskan dan belum secara positif termotivasi untuk mencapai kinerja lebih baik. Dalam pandangan Martoyo (2011: 165) motivasi muncul bila terdapat faktor-faktor pemeliharaan dan motivator dalam situasi kerja.

2. Motivation factors

Motivation factor, adalah motivasi yang menyangkut kebutuhan psikologis

seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan. Isi (*content = satisfiers*) pekerjaan meliputi:

a) Prestasi (*achievenment)* yaitu kepuasan pribadi karena telah mampu menyelesaikan suatu tugas, memecahkan masalah atau karena melihat hasil-hasil sangat sukses;

b) Pengakuan (*recognition),* yaitu pengakuan atau pujian atas pekerjaan yang terselesaikan dengan baik;

c) Tanggung jawab (*responsibility),* yaitu derajat kontrol terhadap pekerjaan, variasi kerja dan kesempatan untuk menggunakan prakarsa pribadi;

d) Pengembangan potensi (*advancement*), yaitu kesempatan untuk mengembangkan berbagai keahlian baru dan kemampuan baru.

Herzberg memilah hierarki kebutuhan menjadi kebutuhan tingkat rendah (fisik, rasa aman, sosial) dan kebutuhan tingkat tinggi (prestise dan aktualitas diri). Di samping itu, dikemukakan pula cara yang baik untuk memotivasi seseorang adalah dengan memenuhi kebutuhan tingkat tinggi

Memberikan karyawan kenaikan gaji atau kondisi kerja (faktor pemeliharaan) yang lebih baik tidaklah dapat memotivasi karena kebutuhan tingkat rendah dapat terpenuhi dengan cepat. Faktor pemeliharaan hanya baik untuk mencegah ketidakpuasan.

Jadi untuk memotivasi individu seharusnya diketahui terlebih dahulu kebutuhannya. Kebutuhan hidup masing-masing orang tidak sama, ini dikarenakan adanya perbedaan di dalam cara berfikir, cara bertindak, situasi, dan

lingkungan tempat tinggal berbeda. Teori motivasi ini dikemukakan oleh Abraham H. Maslow dalam Manahan (2014: 85) yang dikenal dengan teori Motivasi Kebutuhan. Teori tersebut mengemukakan beberapa berbagai kebutuhan yang diinginkan itu berjenjang, yang terdiri dari lima jenjang kebutuhan. Kelima jenjang kebutuhan tersebut adalah sebagai berikut:

a. Fisiologis, rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks, dan kebutuhan ragawi lainnya;
b. Keamanan, dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional;
c. Sosial, mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima baik, dan persahabatan;
d. Penghargaan, faktor rasa hormat internal seperti harga diri, otonomi, dan prestasi, dan faktor hormat eksternal seperti status, pengakuan, dan perhatian ;
e. Aktualisasi diri, dorongan untuk menjadi apa yang ia mampu, mencakup pertumbuhan, mencapai potensial, dan pemenuhan diri.

Secara psikologis, aspek yang sangat penting dalam kepemimpinan kerja adalah sejauh mana pimpinan mampu memengaruhi motivasi kerja sumber daya manusia yang dimiliki agar mampu bekerja produktif dengan penuh tanggung jawab. Hal ini karena beberapa alasan, antara lain menurut Sedarmayanti (2016: 258) :

a) Karyawan harus senantiasa didorong untuk bekerja sama dalam organisasi;
b) Karyawan harus senantiasa didorong untuk bekerja dan berusaha sesuai dengan tuntutan kerja;

c) Motivasi karyawan merupakan aspek yang sangat penting dalam memelihara dan mengembangkan sumber daya manusia dalam organisasi.

Teori motivasi dipahami agar pimpinan mampu mengidentifikasi apa yang memotivasi karyawan untuk bekerja, hubungan perilaku kerja dengan motivasinya, dan mengapa karyawan berprestasi tinggi. Teori motivasi dalam penelitian ini didasarkan pada teori berprestasi (*Achievement Theory*).

David C Mc Clelland (Mangkunegara, 2013: 154) seorang ahli psikologi bangsa Amerika dari Universitas Harvard, dalam teori motivasinya mengungkapkan bahwa produktivitas seseorang sangat ditentukan oleh ”virus mental” yang ada pada dirinya. Virus mental adalah kondisi jiwa yang mendorong seseorang untuk mampu mencapai prestasi secara maksimal. Virus mental yang dimaksud terdiri dari 3 (tiga) dorongan kebutuhan, yaitu:

1) Kebutuhan untuk berprestasi (*need of achievement*), merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempatan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini berhubungan erat dengan pekerjaan dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu;
2) Kebutuhan berafiliasi (*need for affiliation*), merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan ini akan mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain;
3) Kebutuhan kekuatan, (*need of power*), merupakan kebutuhan untuk menguasai dan memengaruhi situasi dan orang lain agar menjadi

dominan dan pengontrol. Kebutuhan ini menyebabkan orang yang bersangkutan kurang memperdulikan perasaan orang lain.

Berdasarkan teori McClelland tersebut sangat penting dibinanya virus mental manajer dengan cara mengembangkan potensi karyawan melalui lingkungan kerja secara efektif agar terwujudnya produktivitas perusahaan yang berkualitas tinggi dan tercapainya tujuan utama organisasi. Atas dasar teori *McClelland's Achievement Motivation Theory* tersebut dapat disimpulkan ada tiga faktor atau dimensi dari motivasi, yaitu motif, harapan dan insentif. Menurut Hasibuan (2013: 163) mengatakan bahwa teori motivasi mempunyai sub variabel yaitu motif, harapan, dan insentif. Ketiga dimensi tersebut diuraikan secara singkat pada bahasan berikut :

1. Motif

Motif adalah suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Suatu dorongan di dalam diri setiap orang, tingkatan alasan atau motif-motif yang menggerakkan tersebut menggambarkan tingkat untuk menempuh sesuatu.

2. Harapan

Harapan merupakan kemungkinan mencapai sesuatu dengan aksi tertentu. Seorang karyawan dimotivasi untuk menjalankan tingkat upaya tinggi bila karyawan meyakini upaya tersebut akan menghantar ke suatu upaya penilaian kerja yang baik. Suatu penilaian yang baik akan mendorong ganjaran-ganjaran organisasional (memberikan harapan kepada karyawan) seperti bonus, kenaikan gaji atau promosi, dan ganjaran itu akan memuaskan tujuan pribadi karyawan.

3. Insentif

Insentif yang diberikan kepada karyawan sangat berpengaruh terhadap motivasi dan produktivitas kerja. Hal ini sesuai dengan Edwin Locke (Mangkunegara, 2013: 74) yang menyimpulkan bahwa insentif berupa uang jika pemberiannya dikaitkan dengan tujuan pelaksanaan tugas sangat berpengaruh terhadap peningkatan produktifitas kerja karyawan. Pimpinan perlu membuat perencanaan pemberian insentif dalam bentuk uang yang memadai agar karyawan terpecut motivasi kerjanya dan mampu mencapai produktivitas kerja maksimal.

2.1.2 Kedisiplinan

Sutrisno (2013: 85), menyatakan: "Di dalam kehidupan sehari-hari, di mana pun manusia berada, dibutuhkan peraturan-peraturan dan ketentuan-ketentuan yang akan mengatur dan membatasi setiap kegiatan dan perilakunya. Namun peraturan-peraturan tersebut tidak akan ada artinya bila tidak disertai dengan sanksi bagi para pelanggarnya".

Manusia sebagai individu terkadang ingin hidup bebas, sehingga ia ingin melepaskan diri dari segala ikatan dan peraturan yang membatasi kegiatan dan perilakunya. Namun manusia juga merupakan makhluk sosial yang hidup di antara individu-individu lain, di mana ia mempunyai kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain.

Penyesuaian diri dari tiap individu terhadap segala sesuatu yang ditetapkan kepadanya, akan menciptakan suatu masyarakat yang tertib dan bebas dari kekacauan-kekacauan. Demikian juga kehidupan dalam suatu perusahaan akan sangat membutuhkan ketaatan dari anggota-anggotanya pada peraturan dan

ketentuan yang berlaku pada perusahaan tersebut. Dengan kata lain, disiplin kerja pada karyawan sangat dibutuhkan, karena apa yang menjadi tujuan perusahaan akan sukar dicapai bila tidak ada disiplin kerja. Selanjutnya Hasibuan (2013: 193), menyatakan: "Kedisiplinan adalah fungsi operatif keenam dari manajemen sumber daya manusia. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal".

Dengan demikian, Hasibuan (2013: 193), menyatakan: "Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini akan mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan organisasi".

2.1.2.1 Macam-Macam Disiplin

Mangkunegara (2004: 129), mengatakan ada 2 (dua) bentuk disiplin diantaranya yaitu:

a) Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Dengan cara preventive, pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan. Pemimpin perusahaan mempunyai tanggung jawab dalam membangun iklim organisasi dengan disiplin preventif. Begitu juga pegawai harus dan wajib mengetahui, memahami semua pedoman kerja serta

peraturan-peraturan yang ada dalam organisasi. Disiplin preventif suatu sistem yang berhubungan dengan kebutuhan untuk semua bagian sistem yang ada di dalam organisasi. Jika sistem organisasi baik, maka diharapkan akan lebih mudah menegakkan disiplin kerja.

b) Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatakan suatu peraturan dan menggerakkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan. Pada disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

Sedangkan menurut Handoko (2001: 208), mengatakan ada (3) tipe kegiatan pendisiplinan yaitu:

a) Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para pegawai agar mengikuti standar dan aturan sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah.

b) Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Sebagai contoh tindakan ini dapat berupa peringatan atau skorsing. Adapun sasaran tindakan pendisiplinan adalah untuk memperbaiki

pelanggaran dan untuk mencegah para pegawai yang lain supaya tidak melakukan hal yang serupa.

c) Disiplin Progresif

Disiplin progresif adalah memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang, sebagai contoh sistem disiplin progresif adalah sebagai berikut:

a. Teguran secara lisan oleh pengawas;

b. Teguran tertulis, dengan catatan dalam file personalia;

c. Skorsing;

d. Diturunkan pangkatnya (demosi);

e. Pemutusan hubungan kerja atau dipecat.

2.1.2.2 Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Disiplin

Menurut Keith Davis dalam Mangkunegara (2004: 129), ada beberapa faktor yang memengaruhi disiplin yaitu:

1. Jam Kerja

Jam kerja adalah jam datang karyawan ke tempat kerja maupun pulang kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2. Izin Karyawan

Izin bagi karyawan adalah karyawan yang meninggalkan pekerjaannya pada jam kerja atau jam kantor, baik untuk kepentingan perusahaan ataupun kepentingan pribadi dengan terlebih dahulu ada izin dari atasan begitu juga bagi karyawan yang mengambil cuti.

3. Absensi Karyawan

Absensi karyawan adalah tingkat kehadiran karyawan ditempat kerja yang diadakan perusahaan untuk melihat kehadiran para karyawan ditempat kerja.

2.1.2.3 Indikator-Indikator Kedisiplinan

Hasibuan (2013: 194), menyatakan bahwa pada dasarnya banyak indikator yang memengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, diantaranya adalah:

1. Tujuan dan Kemampuan

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

2. Teladan Pimpinan

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

3. Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut memengaruhi kedisiplinan

karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan tempatnya bekerja. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.

4. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya.

5. Waskat

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

6. Sanksi Hukuman

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

7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan memengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi

hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan. Dengan demikian, pimpinan akan dapat memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan.

8. Hubungan Kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan- hubungan baik bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari direct single relationship, direct group relationship, dan cross relationship hendaknya harmonis.

2.1.3 Beban Kerja

2.1.3.1 Pengertian Beban Kerja

Beban kerja merupakan sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Permendagri No. 12/2008 menyatakan bahwa beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu.

Beban kerja tidak hanya menyangkut pekerjaan yang dipandang berat, tetapi juga pekerjaan yang ringan. Beban kerja di tempat kerja bukan hanya yang menyangkut kelebihan pekerjaan (*work overload*), tetapi termasuk pula yang setara/sama atau sebaliknya kekurangan atau terlalu rendah/kecil pekerjaan (*work underload*).

Beban kerja seseorang sudah ditentukan dalam bentuk standar kerja perusahaan menurut jenis pekerjaannya. Apabila sebagian besar karyawan bekerja

sesuai dengan standar perusahaan, maka tidak menjadi masalah. Sebaliknya jika karyawan bekerja di bawah standar, maka beban kerja yang diemban berlebih. Sementara jika karyawan bekerja di atas standar, maka estimasi standar yang ditetapkan lebih rendah dibanding kapasitas karyawan.

Menurut definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa beban kerja adalah sejumlah kegiatan atau tugas yang harus diselesaikan oleh karyawan dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja karyawan perlu diperhatikan agar tidak terjadi over yang dapat menimbulkan stres dan dapat berakibat pada menurunnya kinerja karyawan

Menurut Kusumawati dalam Assauri (2016: 123) faktor-faktor yang memengaruhi kualitas suatu produk yaitu:

1. Fungsi suatu produk

   Fungsi untuk apa produk tersebut digunakan atau dimaksudkan.

2. Wujud luar

   Faktor wujud luar yang terdapat dalam suatu produk tidak hanya terlihat dari bentuk tetapi warna dan pembungkusnya.

3. Biaya produk bersangkutan.

   Biaya untuk perolehan suatu barang, misalnya harga barang serta biaya untuk barang itu sampai kepada pembeli.

2.1.3.2 Indikator Beban Kerja

1. Target Yang Harus Dicapai

Pandangan individu mengenai besarnya target kerja yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaannya, misalnya untuk mencari nasabah, menganalisis, dan

pencairan dana. Pandangan mengenai hasil kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

2. Kondisi Pekerjaan

Mencakup tentang bagaimana pandangan yang dimiliki oleh individu mengenai kondisi pekerjaannya, misalnya mengambil keputusan dengan cepat pada saat berhadapan dengan nasabah, serta mengatasi kejadian yang tak terduga seperti melakukan pekerjaan ekstra di luar waktu yang telah ditentukan.

3. Standar Pekerjaan

Kesan yang dimiliki oleh individu mengenai pekerjaannya, misalnya perasaan yang timbul mengenai beban kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu (Putra, 2012: 22).

Berdasarkan pendapat di atas, indikator beban kerja terdiri dari pandangan karyawan mengenai target yang harus diselesaikan sesuai dengan waktu tertentu, pengambilan keputusan oleh karyawan jika terjadi hal-hal yang tak terduga, serta kesan karyawan mengenai beban kerja yang harus diselesaikan.

2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang memengaruhi Beban Kerja

Beban kerja dipengaruhi oleh 2 (dua) faktor, yaitu faktor eksternal dan faktor internal. Faktor-faktor yang memengaruhi beban kerja antara lain :

1. Faktor eksternal, yaitu beban yang berasal dari luar tubuh pekerja, seperti; Tugas-tugas yang bersifat fisik, seperti stasiun kerja, tata ruang, tempat kerja, alat dan sarana kerja, kondisi kerja, sikap kerja, dan tugas-tugas yang bersifat psikologis, seperti kompleksitas pekerjaan, tingkat kesulitan, tanggung jawab pekerjaan.

Organisasi kerja, seperti lamanya waktu bekerja, waktu istirahat, shift kerja, kerja malam, sistem pengupahan, model struktur organisasi, pelimpahan tugas dan wewenang.

Lingkungan kerja adalah lingkungan kerja fisik, lingkungan kimiawi, lingkungan kerja biologis dan lingkungan kerja psikologis (Suwatno dan Donni, 2016: 252).

2. Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh itu sendiri akibat dari reaksi beban kerja eksternal. Faktor internal meliputi :

a) Faktor somatic, seperti jenis kelamin dan umur yang dapat menunjukkan tingkat produktivitas seseorang, dimana secara universal tingkat produktivitas laki-laki lebih tinggi dari perempuan, dan umur cukup menentukan keberhasilan dalam melakukan suatu pekerjaan baik sifatnya fisik maupun non fisik.

b) Faktor psikis, seperti motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan dan kepuasan (Romadhoni, Asnomy T., & Suryati, 2015: 131).

Sedangkan menurut Hart dan Staveland, 3 (tiga) faktor utama yang menentukan beban kerja adalah:

a) Faktor tuntutan tugas (*taskdemands*).

Faktor tuntutan tugas (*taskdemands*) yaitu beban kerja dapat ditentukan dari analisis tugas-tugas yang dilakukan oleh pekerja. Bagaimanapun perbedaan-perbedaan secara individu harus selalu

b) Usaha atau tenaga (*effort*).

Jumlah yang dikeluarkan pada suatu pekerjaan mungkin merupakan suatu

bentuk intuitif secara alamiah terhadap beban kerja. Bagaimanapun juga, sejak terjadinya peningkatan tuntutan tugas, secara individu mungkin tidak

c) Performansi.

Sebagian besar studi tentang beban kerja mempunyai perhatian dengan performansi yang akan dicapai.

Berdasarkan pendapat di atas, maka faktor-faktor yang memengaruhi beban kerja meliputi faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal yaitu beban yang berasal dari luar tubuh diantaranya tugas, organisasi kerja dan lingkungan kerja. Sedangkan faktor internal adalah beban berasal dari dalam tubuh itu sendiri akibat dari reaksi beban kerja eksternal diantaranya jenis kelamin, umur, motivasi dan lain sebagainya.

2.1.4 Kinerja

2.1.4.1 Definisi Kinerja

Kinerja berhubungan dengan hasil pekerjaan yang telah dicapai. P. Robbins (2013: 212) mendefinisikan kinerja "Sebagai hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standar, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama".

Menurut Mangkunegara (2015: 67) kinerja adalah "Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya".

Menurut Moeheriono (2014: 95), kinerja atau performance merupakan "Sebuah penggambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program

kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan dalam suatu perencanaan strategis suatu organisasi".

Berdasarkan pengertian dari para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan atau pegawai sesuai dengan tanggung jawabnya berdasarkan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya.

2.1.4.2 Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja

Menurut Gibson yang dikutip dalam Mangkunegara (2013: 10) terdapat 3 (tiga) faktor yang dapat memengaruhi kinerja yaitu:

1. Atribut Individu, dengan adanya berbagai atribut yang melekat pada individu akan dapat membedakan individu yang satu dengan yang lainnya. Faktor ini merupakan kecakapan individu untuk menyelesaikan tugas-tugas yang telah ditentukan (*capacity to perform*) terdiri dari :

a. Karakteristik demografi, misalnya: umur, jenis kelamin dan lain-lain;

b. Karakteristik kompetisi, misalnya: bakat, kecerdasan, kemampuan dan keterampilan;

c. Karakteristik psikologi, yaitu nilai-nilai yang dianut, sikap dan kepribadian;

2. Kemampuan untuk bekerja, dengan berbagai atribut yang melekat pada individu menujukan adanya kesempatan yang sama untuk mencapai suatu prestasi, hanya untuk mencapai kinerja yang baik diperlukan usaha atau kemauan untuk bekerja keras karena kemauan merupakan suatu kekuatan pada individu.

3. Dukungan Organisasi, dalam mencapai kinerja pegawai yang tinggi

diperlukan juga adanya dukungan atau kesempatan dari organisasi/perusahaan. Hal ini untuk mengantisipasi keterbatasan baik dari pegawai maupun perusahaan. Misal: kelengkapan peralatan dan perlengkapan kejelasan dalam memberikan informasi.

Menurut Prawirosentono (2011: 27) terdapat 4 (empat) faktor yang dapat memengaruhi kinerja yaitu:

1. Efektivitas dan efisiensi bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien;
2. Otoritas (wewenang) otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya. Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut;
3. Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi, disiplin pegawai adalah kegiatan pegawai yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja;
4. Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

2.1.4.3 Karakteristik Kinerja

Menurut Mangkunegara (2015: 68), setiap orang mempunyai sifat dan karakteristik yang berbeda-beda dalam menjalankan aktivitas ataupun bersosialisasi, begitupun dalam hal pekerjaan. Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut :

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi;
2. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi;
3. Memiliki tujuan yang realistis;
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya;
5. Memanfaatkan umpan balik *feed back* yang konkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya;
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*), juga disebut tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, atau penilaian pegawai, adalah upaya menilai prestasi dengan tujuan meningkatkan produktivitas pegawai maupun perusahaan.

Menurut Robbins (2013: 213), indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara individu ada 5 (lima) indikator, yaitu:

1. Kualitas.

Kualitas kerja yang diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan

kemampuan pegawai.

2. Kuantitas.

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu.

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas.

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian.

Merupakan tingkat seorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya. Merupakan suatu tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab pegawai terhadap kantor.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Telah banyak penelitian mengenai kinerja dengan berbagai indikator yang memengaruhinya. Dalam penelitian ini digunakan penelitian terdahulu sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya untuk mengetahui hasil yang didapat oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian. Kajian yang digunakan mengenai

motivasi, kedisiplinan dan beban kerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian terdahulu bisa dilihat dari Tabel 2.1:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Tahun, dan Tempat	Persamaan	Perbedaan	Simpulan	Sumber
1	2	3	4	5	6
1	Friska Aprilia (2017) Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja Dan Motivasi Kerja Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Perawat Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekan baru	Pengaruh Beban Kerja, Motivasi Terhadap Kinerja	Tidak Ada Variabel Kedisiplinan	*The result of this study showed, simultaneous regression test (f- test) showed that workload, work stress and work motivation simultaneously affect the performance of nurses, while the partial test (t-test) of workload, work stress and work motivation partially influence the performance of nurses in Ibnu Sina Islamic Hospital of Pekanbaru.*	JOM Fekon, Vol. 4 No. 1 (Februari) 2017
2	Johanes Eliezer Ayer, Lyndon R.J. Pangemanan, Yolanda P.I. Rori (2016)	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja	Tidak Ada Variabel Kedisiplinan Dan Beban Kerja	Hasil penelitian menujukan bahwa: Motivasi (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Supiori sebesar ( ) 0,413 dengan signifikan	ISSN 1907–4298, Volume 12 Nomor 3A, November 2016 : 27 – 46

1	2	3	4	5	6
3	Lily Setyawati Kristianti, Azhar Affandi, Nurjaya, Denok Sunarsi, Achmad Rozi (2021) Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pariwisata Purwakarta.	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja	Tidak Ada Variabel Beban Kerja Dan Kedisiplinan	Hasil penelitian ini Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sebesar 42,4%, uji hipotesis diperoleh t hitung > t tabel atau (7,071 > 1,995). Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sebesar 42,7%, uji hipotesis diperoleh t hitung > t tabel atau (7,112 > 1,995). Motivasi dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan persamaan regresi Y = 8,586 + 0,387X1 + 0,405X2 dan kontribusi pengaruh sebesar 56,7%, uji hipotesis diperoleh F hitung > F tabel atau (43,928 > 2,740).	VOLUME 1, NOMOR 1, JANUARI 2021

1	2	3	4	5	6
4	Dian Permatasari (2019) Pengaruh Motivasi Kerja, Kompensasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris Pada Pengurus Barang Di Lingkungan Pemerintah Kota Semarang)	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja	Tidak Ada Variabel Beban Kerja Dan Kedisiplinan	*Based on the results of the study, it can be concluded that work motivation has a positive effect on employee performance, competence has a positive effect on employee performance, workload does not affect employee performance, work discipline does not affect employee performance, work discipline strengthens the influence of work motivation on employee performance, and work discipline cannot moderate the influence of competence on employee performance*	Jurnal Magisma Vol. 7 No. 1 – Tahun 2019
5.	Yuliana Fransiska, Zulaspan Tupti (2020) Pengaruh Komunikasi, Beban Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai	Pengaruh Beban Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja	Tidak Ada Variabel Kedisiplinan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Secara parsial beban kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja. Secara parsial motivasi memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja, dan secara simultan komunikasi, beban kerja dan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai	Volume 3, Nomor 2 , September 2020 e-ISSN 2623-2634

1	2	3	4	5	6
6.	Febrio Lengkong, Victor P.K Lengkong, Rita N. Taroreh (2019) Pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Tri Mustika Cocominaesa	• Variabel independen motivasi • Variabel dependennya kinerja karyawan	Objek Penelitian: PT. Tri Mustika Cocominaesa (minahasa selatan)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Secara parsial Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tri Mustika Cocominaesa	Jurnal EMBA Vol.7 No.1 Januari 2019, Hal. 281 – 290 ISSN 2303-1174
7.	Rini Astuti, Oki Prima Anugrah Lesmana (2018) Pengaruh Motivasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Perawat Pada Rumah Sakit Umum Mitra Medika Medan.	Pengaruh Motivasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja	Tidak Ada Variabel Kedisiplinan	motivasi (X1) dan beban kerja (X2) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja (Y) pada taraf 0,05.	Jurnal Ilman, Vol. 6, No. 2, pp. 42-50, September 2018 p-ISSN 2355-1488, e- ISSN 2615-2932
8	Khoirotul Bariyah . Implementasi Disiplin Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja	Tidak ada variabel Motivasi Dan Kedisiplinan	Berdasarkan pembahasan di atas dapat disimpulkan (1) Dengan disiplin yang baik maka secara tidak langsung akan tercapai kinerja analisis	*Jurnal Ilmiah.Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan ISSN: 1410-8771. Volume. 16, Nomor 2, hal 27-36*
9	Sri Hariati Hasibuan, Adi Munasib (2020) Pengaruh Beban Kerja, Disiplin Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Guru Di Madrasah Ibtidaiyah Swasta Se-Sub Rayon.	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja	Tidak ada Variabel Beban Kerja Dan Kedisiplinan	Hasil penelitian ini secara parsial menujukan bahwa beban kerja berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja guru, disiplin kerja berpengaruh positif tidak	Volume 3, Nomor 2 , September 2020 e-ISSN 2623-

1	2	3	4	5	6
	Kecamatan Rantau Utara Kabupaten Labuhanbatu			signifikan terhadap kinerja guru, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru di madrasah ibtidaiyah swasta se-sub rayon Kecamatan Rantau Utara Kabupaten Labuhanbatu. Secara simultan beban kerja, disiplin kerja, dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di madrasah ibtidaiyah swasta se-sub rayon Kecamatan Rantau Utara KabupatenLabuhanbatu	
10	Abdul Faisal Amboyo1, Abdul Wahid Syafar Dan Bakri Hasanuddin2, (2015) Pengaruh Kedisiplinan, Beban Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMKN 1	Pengaruh Kedisiplinan, Beban Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja	Objek Yang Berbeda	*The results demonstrate that discipline, workload and job motivation simultaneously and partially have positive and significant influence on teachers' performance at SMK Negeri 1 Sigi Regency. Differential test shows that discipline, workload and job motivation have no significant*	*e-Jurnal Katalogis, Volume 3 Nomor 10, Oktober 2015 hlm 185-195 ISSN: 2302-2019*

1	2	3	4	5	6
11	Alpin Neksen, Muhammad Wadud, Susi Handayani (2021) Pengaruh Beban Kerja Dan Jam Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Grup Global Sumatra	Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja	Tidak Ada Variabel Kedisiplinan Dan Motivasi	Hasil penelitian membuktikan bahwa beban kerja (X1) dan jam kerja (X2) berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan (Y).	*Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM e-ISSN: 2745-7257 Vol. 2, No. 2, Juni 2021*
12	Erlina Widyastuti (2021) Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Kecamatan Punung Kabupaten Pacitan	• Variabel Independen nya Motivasi dan Stres Kerja, • Variabel Dependen: Kinerja	• Independen: Budaya Kerja • Penelitian dilakukan Puskesmas Kecamatan Punung Kabupaten Pacitan	Uji hipotesis secara parsial menunjukkan motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, dan stres kerja tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Puskesmas Kecamatan Punung Kabupaten Pacitan	Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan Vol. 21 No. 1 (2021)
13	Lidia Lusri Dan Hotlan Siagian (2017) Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan PT. Borwita Citra Prima Surabaya	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Tidak Ada Variabel Beban Kerja Dan Kedisiplinan	Hasil penelitian didapatkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.	AGORA Vol. 5, No. 1, (2017)

1	2	3	4	5	6
14	I Putu Surya Bagiada (2019) Pengaruh Stres Kerja, Burnout Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Perawat Rsd Mangusada Kabupaten Badung	• Variabel Independen nya Motivasi dan Stres Kerja, • Variabel Dependen: Kinerja	• Independen: Budaya Kerja • Penelitian dilakukan Perawat Rsd Mangusada Kabupaten Badung	Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja perawat. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perawat	E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas UDAYANA Vol. 8 No. 2 (2019)
15	Ary Sutrischastini (2015) Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Outsourcing Pt Semeru Karya Buana	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	Tidak Ada Variabel Beban Kerja Dan Kedisiplinan	*Results obtained: incentives, motives and expectations of positive and significant impact on the performance of the staff of the Regional Secretariat Gunung kidul*	JUR NAL KAJI AN BISN IS VOL. 23, NO. 2, 2015, 121 - 137
16	Rusda Irawati, Dini Arimbi Carollina (2017) Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Operator Di PT.Giken Precision Indonesia	Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja	Tidak Ada Variabel Motivasi Dan Kedisiplinan	*The result of the research shows that there is influence between work load to employee performance, that is, internal work load has positive effect on employee performance, while the external work load has negative effect on employee performance.*	*Jurnal Inovasi dan Bisnis, Vol. 5, No. 1, Juni 2017* ISSN 2338-4840
17	Aa Gde Oka Pramadita, Ida Bagus Ketut (2015) Pengaruh Motivasi,	Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja	Tidak Ada Variabel Beban Kerja	Analisis membuktikan variabel motivasi, disiplin kerja dan	*E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 4, No. 8, 2015 : 1771- 1784*

1	2	3	4	5	6
	Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pln (Persero) Distribusi Di Denpasar Bali			lingkungan kerja berpengaruh simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan PT PLN (persero) Distribusi di Denpasar Bali	*ISSN: 2304-8912*
18	Yudhi Novriansyah, Misra Yeni R, Handoko Firmansyah (2019) Pengaruh Motivasi Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (BPPRD) Kabupaten Bungo	Pengaruh Motivasi Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja	Tidak Ada Variabel Kedisiplinan	Terdapat pengaruh motivasi kerja dan beban kerja baik secara parsial maupun simultan	*Jurnal AKRAB JUARA Volume 4 Nomor 5 Edisi Desember 2019 (1-14)*
19	Zackharia Rialmi (2020) Pengaruh Kedisiplinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bhakti Karya Distribusi Indonesia	Pengaruh Kedisiplinan Terhadap Kinerja	Tidak ada variabel beban kerja dan motivasi	Terdapat pengaruh positif dan signifikan kedisiplinan terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi pengaruh sebesar 0,577 atau 57,7% sedangkan sisanya sebesar 42,3% dipengaruhi faktor lain	JENIUS. Vol. 3, No. 3, Mei 2020
20	Endang Sugiarti (2018) Pengaruh Kedisiplinan terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Meteorologi.	Pengaruh Kedisiplinan terhadap Kinerja	Tidak da variabel beban kerja dan motivasi	Penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan	Jurnal KREAT IF : Pemasaran, Sumber daya Manusia dan Keuangan, Vol. 6, No.3,

1	2	3	4	5	6
	Klimatologi dan Geofisika Wilayah II Ciputat			antara kedisiplinan terhadap kinerja pegawai Berdasarkan hasil yang menunjukkan t hitung> t tabel yaitu t hitung (10,705) > T tabel (1,987) yang artinya bahwa Ho ditolak dan Ha diterima, artinya kedisiplinan (X) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai (Y).	Juli 2018 ISSN : 2339 – 0689, E-ISSN : 2406-8616
21	Hendra Kurniawan, Arasy Alimudin (2015) pengaruh kepuasan kerja, motivasi kerja dan kedisiplinan terhadap kinerja karyawan PT. GARAM (Persero).	Pengaruh motivasi kerja dan kedisiplinan terhadap kinerja	Tidak ada variabel beban kerja	kepuasan kerja, motivasi kerja, dan kedisiplinan secara parsial dan bersama-sama/simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	e-Jurnal Ilmu Manajemen MAGISTRA Vol. 1 No.2 Agustus 2015 E-ISSN : 2442-4315
22	E. Nurzaman AM, Sarwani, Irfan Rizka Akbar, Mahnun Mas'adi, Ali Maddinsyah (2021)	Pengaruh Kedisiplinan Dan Pemberian Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Unit Pelaksana Teknis Puskesmas Wilayah Tangerang Selatan	Tidak ada variabel beban kerja dan motivasi	Hasil penelitian ini kedisiplinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sebesar 36,1%, uji hipotesis diperoleh t hitung > t tabel atau (7,371 > 1,985)	p-ISSN: 2581-2769 e-ISSN: 2598-9502

1	2	3	4	5	6
23	Anis Syamsu Rizal (2019) Pengaruh motivasi kerja dan kedisiplinan terhadap kinerja guru smp	Pengaruh motivasi kerja dan kedisiplinan terhadap kinerja	Tidak ada variabel beban kerja	motivasi kerja dan kedisiplinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru smp sebesar50%	Jurnal Ulul Albab LPPM UMMAT | ISSN 2621-7716 Vol. 23 No. 1 Januari 2019, hal. 15-22
24	Weerasinghe, G. (2017). *Organization Culture Impacts On Employee Motivation: A Case Study On An Apparel Company In Sri Lanka.*	Variabel Independen nya Motivasi	• Variabel Dependen: Kinerja • Lokasi Penelitian	Hasil Penelitian ini menunjukkan hubungan yang positif antara budaya kerja dan motivasi.	International Journal Of Multidisciplinary Research And Development, 4(4), 59–62
25	Tahmeem Siddiqi Sadia Tangem. (2018). *Impact of Work Environment, Compensation and Motivation on the Performance of Employees*	• Variabel Independen nya Motivasi • Variabel Dependen: Kinerja	• Variabel Independen nya Budaya Kerja, Stres Kerja • Lokasi Penelitian	Studi ini mengungkap kan bahwa semua faktor secara signifikan berdampak pada kinerja karyawan. Studi ini secara signifikan dapat berkontribusi pada perekrut sumber daya manusia dari organisasi keuangan yang berbeda, terutama yang asuransi, menunjukkan kontribusi positif	*South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law,* Vol. 15, Issue 5(April) ISSN 2289-1560

2.2 Kerangka Pemikiran

Dalam sebuah organisasi baik perusahaan ataupun instansi, karyawan merupakan unsur utama dan paling penting bagi keberlangsungan hidup perusahaan. Keberhasilan dalam menyelesaikan tugas pekerjaan merupakan suatu harapan dari keberhasilan suatu organisasi apalagi untuk perusahaan dan instansi pemerintah, salah satu hal yang dapat meningkatkan tingkat keberhasilannya itu

tentunya dapat dilakukan dengan meningkatkan kinerja pegawainya. .

Kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan yang maksimum akan memberikan kontribusi yang tinggi terhadap keberhasilan itu dan demikian juga jika keadaan sebaliknya akan berkontribusi rendah atau berdampak buruk terhadap hasil yang dicapai.

Kemampuan untuk mendorong atau memotivasi pegawai dalam melaksanakan tugasnya merupakan suatu upaya yang dapat dilakukan oleh pihak manajemen pada suatu lingkungan kerja supaya kinerja pegawai meningkat. Menurut Terry G (Notoatmodjo, Soekidjo, 2015: 218) “motivasi adalah keinginan yang terdapat pada diri seseorang individu yang mendorongnya untuk melakukan perbuatan-perbuatan

Organisasi pada dasarnya bukan saja mengharapkan tenaga kerja yang mampu, cakap dan terampil tetapi yang terpenting mereka mau bekerja keras untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Jika pemimpin/ manajer dapat memotivasi bawahannya dengan baik maka kinerja pegawai/ karyawan pun akan meningkat.

Para karyawan akan termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya bila adanya imbalan, terpenuhinya kebutuhan, adanya penghargaan dari pimpinan. Tampubolon (2013: 86) mengemukakan tentang motivasi dimana faktor yang membuat orang puas dan yang membuat tidak puas (*Ekstrinsik* dan *Intrinsik*).

Jika perusahaan mampu memotivasi bawahan dengan baik maka kestabilan pada tujuan perusahaan akan tetap terjaga begitupun sebaliknya jika perusahaan tidak mampu memotivasi karyawan dengan baik maka tujuan

perusahaan akan sulit tercapai karena layaknya para karyawan dalam bekerja.

Pendapat ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Lidia Lusri dan Hotlan Siagian (2017) pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan PT. Borwita Citra Prima Surabaya. Hasil penelitian didapatkan bahwa (1) motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, (2) motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, (3) kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan (4) kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Selain dengan motivasi untuk meningkatkan kinerja pegawai dengan meningkatkan kedisiplinan pegawai. Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini akan mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan organisasi (Hasibuan 2013: 193).

Kesediaan dari pegawai untuk melaksanakan tata tertib atau peraturan yang berlaku dalam instansinya serta kesediaan untuk konsisten dalam melaksanakan tugasnya dengan baik merupakan suatu sikap yang berkaitan dengan kedisiplinan yang tertanam dalam diri seseorang. Karena kinerja dapat dilihat dari seberapa besar kesadaran pegawai/ karyawan dalam menaati aturan dan norma- norma sosial perusahaan.

Pendapat ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Zackharia Rialmi (2020) Pengaruh Kedisiplinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.

Bhakti Karya Distribusi Indonesia. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kedisiplinan terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi pengaruh sebesar 0,577 atau 57,7% sedangkan sisanya sebesar 42,3% dipengaruhi faktor lain.

Hasibuan (2013: 194), menyatakan bahwa pada dasarnya banyak indikator yang memengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, diantaranya adalah tujuan dan kemampuan, teladan pimpinan, balas jasa, keadilan, waskat, sanksi hukuman, ketegasan, hubungan Kemanusiaan.

Selain motivasi dan, kedisiplinan. Beban kerja merupakan faktor lain yang memengaruhi kinerja, dengan pemberian beban kerja yang efektif perusahaan dapat mengetahui sejauh mana karyawannya dapat diberikan beban kerja yang maksimal dan sejauh mana pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan itu sendiri.

Permendagri No. 12/2008 menyatakan bahwa beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Jika kemampuan pekerja lebih tinggi dari pada tuntutan pekerjaan, akan muncul perasaan bosan. Namun sebaliknya, jika kemampuan pekerja lebih rendah daripada tuntutan pekerjaan, maka akan muncul kelelahan yang lebih. Oleh karena itu, pembagian beban kerja yang tepat dan sesuai dengan kemampuan pegawai sangat perlu diperhatikan karena dapat memengaruhi kinerja pegawai dan juga pencapaian perusahaan itu sendiri.

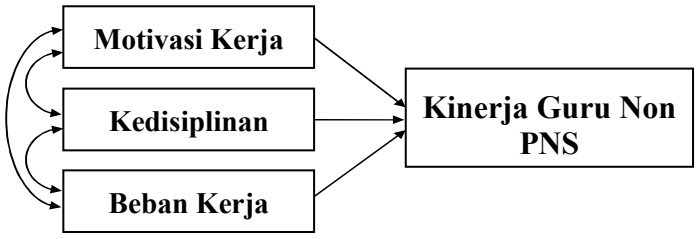
Pendapat ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Alpin Neksen, Muhammad Wadud, Susi Handayani (2021) Pengaruh Beban Kerja dan Jam Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Grup Global Sumatra. Hasil penelitian

membuktikan bahwa beban kerja (X1) dan jam kerja (X2) berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja (Y).

Indikator beban kerja menurut (Putra, 2012: 22): target yang harus dicapai, kondisi pekerjaan, standar pekerjaan. Kinerja itu sendiri adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, Mangkunegara (2015: 67).

Menurut Robbins (2013: 213), indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara individu ada 5 indikator, yaitu: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas dan kemandirian. Oleh karena itu, peningkatan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan memberikan motivasi yang sering dilakukan oleh atasan terhadap karyawan baik dalam segi intrinsik maupun ekstinsik, selain itu didorong dengan meningkatkan kedisiplinan pada seluruh karyawan dan memberikan beban kerja sesuai dengan kemampuan para karyawan maka kinerja perusahaan dapat meningkat.

Berdasarkan uraian di atas dapat ditarik suatu paradigma penelitian, dalam penelitian ini bahwa motivasi kerja, kedisiplinan dan beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai serta dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1
Kerangka Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

1. Diduga Motivasi, Kedisiplinan, dan Beban Kerja berpengaruh secara parsial Terhadap Kinerja Guru Non PNS di MAN Kota Tasikmalaya
2. Diduga Motivasi, Kedisiplinan, dan Beban Kerja berpengaruh secara simultan Terhadap Kinerja Guru Non PNS di MAN Kota Tasikmalaya