

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Teori Ilmu Manajemen

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen bukan merupakan istilah pada masa sekarang, istilah manajemen berasal dari Bahasa Inggris yaitu “*To Manage*” yang berarti mengatur atau mengelola suatu aktivitas sekelompok manusia untuk mencapai sasaran yang sebenarnya sudah ditetapkan secara menyeluruh. Oleh karena itu bila dilihat dari segi perusahaan, sukses atau tidaknya suatu perusahaan dan pengelolaan manajemen perusahaan tersebut. Menurut Follet dalam Ajabar (2020:3), mendefinisikan bahwa ‘Manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain’. Selanjutnya, menurut Stoner dalam Muhfizar et.al (2021:4) ‘Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengembangan karir kegiatan anggota serta tujuan penggunaan organisasi yang sudah di tentukan’. Kemudian pendapat yang sejalan dengan pendapat di atas menurut Afandi (2018:1) bahwa:

Manajemen adalah proses kerja sama antar pegawai untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan pelaksanaan fungsifungsi perencanaan, pengorganisasian, personalia, pengarahan, kepemimpinan, dan pengawasan. Proses tersebut dapat menentukan pencapaian sasaran-sasaran yang telah ditentukan dengan pemanfaatan sumber daya manusia dan sumberdaya lainnya untuk mencapai hasil lebih yang efisien dan efektif..

Pengertian Manajemen menurut Hasibuan (2017:9) mengemukakan bahwa “manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya

manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Sedangkan menurut menurut Terry (2018:2) bahwa:

Manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai asaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.

Pendapat lain dikemukakan oleh Luther Gulick dalam Handoko (2015:11) menyatakan:

Manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerjasama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan,

Menurut Manullang (2018:2) bahwa “Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengembangan karir sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu”. Berdasarkan beberapa definisi manajemen dari para ahli dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni yang digunakan untuk mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.1.2 Fungsi-Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen dalam hal ini serangkaian kegiatan yang dijalankan dalam manajemen berdasarkan fungsinya masing-masing dan mengikuti satu tahapan-tahapan tertentu dalam pelaksanaannya. Proses kegiatan-kegiatan manajemen menurut Hasibuan (2017:201) terdiri dari:

1. Perencanaa
Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan

dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian pegawai.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian (*organizing*) adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi, wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua pegawai, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua pegawai agar mentaati peraturan – peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerja, dan menjangsitasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengadaan (*procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, pegawai dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. “Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar pegawai serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.”

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan – peraturan perusahaan dan norma – norma sosial.

11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusannya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab – sebab lainnya.

Sedangkan menurut Hendry Fayol yang dalam Said (2017:37) menjelaskan mengenai fungsi-fungsi dari manajemen yaitu:

- a. Fungsi Perencanaan (*Planning*) Perencanaan adalah proses penetapan tujuan yang akan dicapai dan memutuskan tindakan tepat yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tersebut.
- b. Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*) Pengorganisasian adalah mengumpulkan dan mengoordinasikan manusia, keuangan, fisik, informasi, dan sumber daya lain yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.
- c. Fungsi Memimpin (*Leading*) Memimpin adalah memberikan stimulasi kepada orang untuk berkinerja tinggi. Termasuk di dalamnya adalah memberikan motivasi dan berkomunikasi dengan pegawai baik secara individual dan kelompok.
- d. Fungsi Pengendalian (*Controlling*) Pengendalian adalah memonitor kinerja, dan melakukan perubahan yang diperlukan, dengan pengendalian, manajer memastikan bahwa sumber daya organisasi digunakan sesuai dengan yang direncanakan.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan fungsi manajemen pada dasarnya merupakan sebuah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan pengendalian, dimana semua aspek bekerja sama dengan baik dan diatur sedemikian rupa dengan pengembangan karir serta evaluasi

yang baik sehingga terciptalah sebuah tindakan yang mampu mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.

2.1.1.3 Arti Penting Manajemen

Menurut Handoko dalam Aditama (2020:3), arti penting manajemen bagi organisasi terdiri atas tiga, yaitu:

1. Untuk mencapai tujuan organisasi.
Sebagaimana diketahui bahwa setiap organisasi pasti memiliki visi, misi, serta tujuan. Manajemen dalam hal ini membantu bagaimana mewujudkannya.
2. Untuk menjaga keseimbangan di antara tujuan-tujuan yang saling bertentangan.
Adapun yang kita ketahui bahwa di dalam organisasi memiliki keanekaragaman, semisal dalam hal ini sumber daya manusia meliputi pemikiran, persepsi, sudut pandang, metode dan lain sebagainya. Perbedaan itu memicu adanya pertentangan atau perselisihan jika tidak dikelola dengan baik. Oleh karena itu, dengan adanya manajemen, maka semaksimal mungkin berusaha untuk menciptakan proses kerja yang kondusif, hubungan kerja harmonis antara satu dengan lainnya, sehingga tujuan organisasi akan segera bisa tercapai.
3. Untuk mencapai efisiensi dan efektivitas.
Sebuah organisasi dalam pelaksanaannya menuntut semua sumber daya yang dimiliki untuk dapat efektif dan efisien. Hal ini menjadi penting dikarenakan organisasi mengharapkan semaksimal mungkin bisa mengurangi biaya dengan mengoptimalkan proses dan hasil kerja dalam rangka tercapainya tujuan organisasi.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa arti penting manajemen adalah untuk mencapai tujuan organisasi, untuk menjaga keseimbangan diantara tujuan-tujuan yang saling bertentangan, dan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas.

2.1.1.4 Bidang-Bidang Manajemen

Seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, bidang-bidang manajemen itu dikhususkan berdasarkan tujuan masing-masing. Menurut Hasibuan (2017:2) terdapat beberapa bidang manajemen, diantaranya sebagai berikut:

1. **Manajemen SDM**
Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien
2. **Manajemen Keuangan**
Manajemen keuangan adalah suatu kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian aktivitas keuangan seperti pengadaan dan pemanfaatan dana perusahaan. Manajemen keuangan meliputi pengelolaan aset, liabilitas, dan modal perusahaan untuk memaksimalkan nilai perusahaan bagi pemegang saham. F
3. **Manajemen Pemasaran**
Manajemen pemasaran adalah proses perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian aktivitas pemasaran untuk mencapai tujuan organisasi melalui penciptaan, komunikasi, dan penyampaian nilai kepada pelanggan.
4. **Manajemen Operasional**
Manajemen operasional adalah bidang manajemen yang berkaitan dengan perancangan, pengoperasian, dan peningkatan sistem produksi yang menghasilkan barang atau jasa utama perusahaan.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa bidang-bidang manajemen diantaranya yaitu manajemen sumber daya manusia, manajemen keuangan, manajemen pemasaran, manajemen operasional, dan manajemen perkantoran.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup pegawai, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Menurut. Hasibuan dalam Irmayani (2021:1) ‘Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat.’

Ganyang (2018:1) menyatakan bahwa:

Manajemen sumber daya manusia terdiri dari dua makna yaitu manajemen dan sumber daya manusia. Kata manajemen sering dimaknai sama dengan kata *to manage* yang berarti mengelola. Kata mengelola mengandung makna perencanaan, pengorganisasian, penempatan, kepemimpinan, dan pengendalian dalam rangka mencapai tujuan perusahaan baik secara bersama-sama maupun melalui karya orang lain. Sumber daya manusia adalah setiap individu, kelompok, dan semua pihak yang terkait dengan perusahaan.

Sedangkan menurut Follett (2015:3) bahwa:

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu seni untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan, atau dengan kata lain tidak melakukan pekerjaan-pekerjaan itu sendiri.

Pendapat Werther dan Davis dalam Ajabar (2020:4) menyatakan ‘Sumber daya manusia adalah pegawai yang siap, mampu dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi’, Berdasarkan uraian tersebut manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses mendayagunakan sumber daya manusia melalui perencanaan, pengelolaan, dan menjadi sebuah fungsi organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

2.1.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Ajabar (2020:5) tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi beberapa hal yaitu sebagai berikut:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan tentang SDM.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM.
3. Membantu dalam pengembangan arah dan strategi organisasi.
4. Memberi dukungan dan kondisi tertentu yang dapat membantu manajer lini dalam mencapai tujuan organisasi.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit antara pekerja dan organisasi
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan organisasi.
7. Memelihara standar organisasional dan nilai-nilai dalam manajemen SDM.

Menurut Hamali (2018:15) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia mengandung empat tujuan sebagai berikut:

1. Tujuan sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya. Organisasi atau perusahaan bisnis diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah-masalah sosial. Implikasi dari tujuan sosial MSDM di perusahaan adalah ditambahkannya tanggung jawab sosial ke dalam tujuan perusahaan atau yang dikenal dengan *Corporate Social Responsibility* (CSR) seperti program kesehatan lingkungan, proyek perbaikan lingkungan, program pelatihan dan pengembangan (*Research & Development*), serta menyelenggarakan gerakan dan mesponsori berbagai kegiatan sosial

2. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi untuk mencapai tujuannya. Divisi sumber daya manusia meningkatkan efektivitas organisasional dengan cara-cara sebagai berikut:

- a. Menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan bermotivasi tinggi.
- b. Mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif.
- c. Mengembangkan kualitas kerja dengan membuka kesempatan bagi terwujudnya aktualisasi diri pegawai.
- d. Menyediakan kesempatan kerja yang sama bagi setiap orang, lingkungan kerja sehat dan aman, serta memberikan perlindungan terhadap hak-hak pegawai.
- e. Mensosialisasikan kebijakan sumber daya manusia kepada semua pegawai.

3. Tujuan Fungsional Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi divisi sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Divisi sumber daya manusia harus meningkatkan pengelolaan sumber daya manusia dengan cara memberikan konsultasi yang baik. Divisi sumber daya manusia semakin dituntut untuk mampu menyediakan program-program rekrutmen dan pelatihan ketenagakerjaan. Divisi sumber daya manusia harus mampu berfungsi sebagai penguji realitas ketika para manajer lini mengajukan gagasan dan arah yang baru.

4. Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi. Pegawai akan keluar dari perusahaan apabila tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak harmonis. Konflik antar tujuan organisasi dapat menyebabkan kinerja pegawai rendah, ketidakhadiran, bahkan sabotase. Perusahaan diharapkan bisa memuaskan kebutuhan para pegawai yang terkait dengan pekerjaan. Pegawai akan bekerja efektif apabila tujuan pribadinya dalam bekerja tercapai. Aktivitas sumber daya manusia haruslah terfokus pada pencapaian keharmonisan antara pengetahuan,

kemampuan, kebutuhan, dan minat pegawai dengan persyaratan pekerjaan dan imbalan yang ditawarkan oleh perusahaan.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu memberi pertimbangan, mengimplementasikan, membantu dalam pengembangan, memberi dukungan, menangani berbagai krisis, menyediakan media komunikasi, serta memelihara standar organisasional dan nilai-nilai dalam manajemen sumber daya manusia.

2.1.2.3 Prinsip Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sinambela (2016:5) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu pendekatan terhadap manajemen manusia yang berdasarkan empat prinsip dasar yaitu:

1. Sumber daya manusia adalah harta paling penting yang dimiliki oleh suatu organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi tersebut.
2. Keberhasilan ini sangat mungkin dicapai jika peraturan atau kebijaksanaan dan prosedur yang bertalian dengan manusia dari organisasi tersebut saling berhubungan, dan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan organisasi dan perencanaan strategis.
3. Kultur dan nilai organisasi, suasana organisasi dan perilaku manajerial yang berasal dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian terbaik.
4. Manajemen SDM berhubungan dengan integrasi, yakni semua anggota organisasi tersebut terlibat dengan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

Berdasarkan pemaparan mengenai prinsip-prinsip MSDM maka dapat disimpulkan bahwa mengemukakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah pendekatan manajemen yang didasarkan pada empat prinsip dasar. Pertama, SDM dianggap sebagai harta paling berharga bagi organisasi, dengan manajemen yang efektif sebagai kunci kesuksesan. Kedua, keberhasilan organisasi dapat dicapai melalui hubungan yang erat antara kebijakan, prosedur, dan tujuan organisasi yang terkait dengan SDM. Ketiga, kultur organisasi dan perilaku

manajerial memiliki dampak signifikan terhadap pencapaian hasil terbaik. Terakhir, MSDM menekankan pentingnya integrasi di mana semua anggota organisasi berpartisipasi dalam mencapai tujuan bersama. Maka dengan memahami dan menerapkan prinsip-prinsip ini, MSDM dapat menjadi instrumen yang efektif dalam mengelola SDM untuk mendukung kesuksesan organisasi.

2.1.2.4 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Ganyang (2018:7) fungsi manajemen sumber daya manusia padangaris besarnya dibagi menjadi dua bagian, yaitu sebagai berikut:

1. Fungsi Manajerial
 - a. Perencanaan
Fungsi manajemen yang berhubungan dengan penetapan tujuan, kebijakan, dan pemilihan berbagai alternative strategi yang menyangkut sumber daya manusia.
 - b. Pengorganisasian
Fungsi manajemen yang mengusahakan suatu hubungan kondusif antar individu, kelompok, dan semua pihak yang ada di perusahaan untuk melaksanakan berbagai tugas dalam rangka mencapai tujuan tertentu.
 - c. Penempatan
Fungsi manajemen yang berupaya memperoleh pegawai sesuai untuk mengisi jabatan yang kosong di perusahaan sesuai dengan spesifikasinya.
 - d. Kepemimpinan
Fungsi manajemen yang membuat semua individu, kelompok, dan semua pihak bekerja sesuai tugasnya dengan mengarahkan semua potensi yang dimiliki secara ikhlas untuk mencapai tujuan perusahaan.
 - e. Pengendalian Fungsi manajemen yang menjamin pelaksanaan tugas sesuai dengan rencana yang telah disusun untuk mencapai tujuan perusahaan. Pelaksanaan pengendalian akan melewati empat tahap yaitu penetapan standar kerja, mengukur kinerja pegawai, membandingkan kinerja dengan standar, lalu melakukan tindakan perbaikan yang diperlukan.
2. Fungsi Operasional
 - a. Pengadaan pegawai
Fungsi yang berhubungan dengan pemenuhan kebutuhan pegawai baik secara kuantitas maupun kualitasnya sesuai dengan spesifikasi yang dibutuhkan perusahaan. Pengadaan pegawai baru dapat dilakukan melalui beberapa sumber, baik dari sumber intern maupun sumber eksternal perusahaan yang bersangkutan. Teknik seleksi dapat dilakukan dengan

beberapa cara antara lain berupa tes potensi akademik, wawancara, tes psikologis, dan praktik. Perusahaan pada umumnya menggunakan kombinasi beberapa teknik tersebut.

- b. Pengembangan pegawai
Setelah pegawai direkrut perusahaan, langkah selanjutnya adalah pengembangan terhadap pegawai tersebut. Program pengembangan terhadap pegawai tersebut. Program pengembangan dapat dilakukan dengan dua metode, yaitu pelatihan dan pendidikan. Pelatihan pada umumnya diberikan kepada level pegawai operasional berupa technical skills, waktu yang lebih lama, pendidikan lebih diarahkan kepada conceptual skills, dengan biaya cukup tinggi.
- c. Pemberian kompensasi
Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada pegawai dalam proses pencapaian tujuan perusahaan. Kompensasi ini ada yang bersifat langsung berupa gaji atau upah, dan insentif. Ada juga yang merupakan balas jasa tidak langsung misalnya berupa tunjangan dan fasilitas lebih baik.
- d. Program integrasi pegawai
Integrasi pegawai dapat dilakukan dengan beberapa program, terutama yang menyangkut kebutuhan pegawai, motivasi, disiplin, dan partisipasi pegawai.
- e. Pemeliharaan pegawai
Pemeliharaan pegawai ditunjukan agar pegawai merasa bahwa dirinya merupakan bagian dari perusahaan dan dibutuhkan oleh perusahaan, sehingga akan bekerja dengan lebih baik dan ikhlas. Program pemeliharaan pegawai ini dapat berupa penciptaan system komunikasi kerja yang baik, perhatian terhadap kesehatan dan keselamatan kerja, pengendalian konflik di lingkungan perusahaan.
- f. Pemutusan hubungan kerja
Pemutusan hubungan kerja merupakan program perusahaan dalam memberhentikan pegawai. Pemberhentian ini dapat disebabkan oleh suatu alasan yang baik dan terhormat, misalnya karena pegawai memasuki masa pension, atau karena kontrak kerja berakhir. Pemberitahuan pegawai dapat juga disebabkan oleh alasan yang tidak terhormat, misalnya pegawai melanggar peraturan yang berlaku di perusahaan atau melanggar hukum yang berlaku secara nasional.

Berdasarkan uraian tersebut, menunjukkan fungsi manajemen sumber daya manusia adalah tugas-tugas yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia dalam rangka menunjang tugas manajemen perusahaan dalam menjalankan roda organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.1.3 Disiplin Kerja

2.1.3.1 Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin kerja memiliki hubungan erat dengan produktivitas kerja karyawan, di mana disiplin dapat dianggap sebagai pemahaman teoritis yang harus diaplikasikan secara mental oleh karyawan yang merupakan bagian dari perusahaan. Menurut Sutrisno (2021: 114), “disiplin kerja adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya”. Sedangkan menurut Sinambela (2019:332) “disiplin kerja adalah peraturan sangat diperlukan menciptakan tata tertib yang baik dalam kantor tempat bekerja, sebab kedisiplinan suatu kantor ataupun tempat bekerja dikatakan baik jika sebagian pegawai menaati peraturan-peraturan yang ada”. Menurut Hasibuan (2020:193), “disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”. Disiplin yang baik mencerminkan rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugasnya, yang krusial untuk memotivasi karyawan dan mencapai tujuan organisasi secara optimal

Keith Davis dalam Mangkunegara (2020:129) mengemukakan bahwa “Discipline is management action to enforce organization standards”. Dapat diartikan disiplin kerja merupakan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi. Pendpaat Dewi dan Harjoyo (2019:93) secara etimologis “Disiplin berasal dari bahasa inggris *disciple* yang berarti pengikut atau penganut, pengajaran, latihan dan sebagainya”. Menurut Riva’I (2017:183) menjelaskan bahwa “Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan pimpinan untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan

kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan serta norma-norma yang berlaku”.

Kemudian Afandi (2016:1) berpendapat bahwa:

Disiplin kerja adalah suatu tata tertib atau peraturan yang dibuat oleh manajemen suatu organisasi, disahkan oleh dewan komisaris atau pemilik modal, disepakati oleh serikat pekerja dan diketahui oleh Dinas Tenaga Kerja seterusnya orang-orang yang tergabung dalam organisasi tunduk pada tata tertib yang ada dengan rasa senang hati, sehingga tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, keteraturan, dan ketertiban.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah sikap atau perilaku karyawan untuk mematuhi aturan, norma, dan tata tertib yang berlaku dalam lingkungan kerja. Ini mencakup ketepatan waktu, ketaatan terhadap prosedur kerja, tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan, dan menghindari pelanggaran terhadap kebijakan perusahaan. Disiplin kerja merupakan aspek penting dalam menjaga produktivitas dan efisiensi di tempat kerja.

2.1.3.2 Tujuan Disiplin Kerja

Penerapan disiplin kerja dalam organisasi memiliki tujuan strategis yang berorientasi pada peningkatan efektivitas dan efisiensi organisasi. Hasibuan (2019:195) mengidentifikasi lima tujuan utama disiplin kerja:

1. Kepatuhan pada Peraturan: Agar pegawai menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan organisasi yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen dengan baik.
2. Optimalisasi Kinerja: Pegawai dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimum kepada stakeholder yang berkepentingan.
3. Pengelolaan Aset: Pegawai dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana, barang dan jasa organisasi dengan sebaik-baiknya, mencerminkan aspek stewardship atau pengelolaan aset yang bertanggung jawab.

4. Pembentukan Perilaku: Para pegawai dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada organisasi, membentuk budaya organisasi yang positif.
5. Peningkatan Produktivitas: Tingkat absensi pegawai dapat ditekan serendah-rendahnya, yang berdampak langsung pada produktivitas organisasi.

Dalam konteks ASN, Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil menegaskan bahwa tujuan pembinaan disiplin PNS adalah untuk meningkatkan profesionalisme, integritas, dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pelayanan publik, menambahkan dimensi *good governance* yang sangat relevan dengan sektor publik.

Berdasarkan berbagai pandangan di atas, dapat disimpulkan bahwa tujuan disiplin kerja mencakup tujuh dimensi strategis: (1) Dimensi Kepatuhan (*compliance*), (2) Dimensi Kinerja (*performance*), (3) Dimensi Efisiensi (*efficiency*), (4) Dimensi Stewardship (*asset management*), (5) Dimensi Budaya (*culture building*), (6) Dimensi Produktivitas (*productivity*), dan (7) Dimensi Profesionalisme khusus untuk ASN (*professionalism & integrity*).

2.1.3.3 Indikator Disiplin kerja

Untuk mengukur tingkat disiplin kerja pegawai, diperlukan indikator yang dapat diobservasi dan diukur secara objektif. Penelitian ini menggunakan indikator disiplin kerja yang dikembangkan oleh Hasibuan (2019:194), yang telah banyak digunakan dan divalidasi dalam berbagai penelitian terdahulu sebagai berikut:

1. Tujuan dan Kemampuan
Indikator ini mengukur kesesuaian antara tujuan yang ditetapkan dengan kemampuan pegawai. Disiplin akan lebih mudah ditegakkan jika tujuan yang hendak dicapai jelas, rasional, dan sesuai dengan kemampuan pegawai. Organisasi perlu memastikan bahwa setiap penetapan target mempertimbangkan kompetensi dan kapasitas pegawai, sejalan dengan prinsip SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*).
2. Teladan Pimpinan
Keteladanan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan pegawai karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para

bawahannya. Prinsip "*lead by example*" menjadi sangat penting. Kredibilitas pimpinan dalam menegakkan disiplin sangat bergantung pada konsistensi antara ucapan dan tindakannya.

3. **Balas Jasa (Kompensasi)**
Kompensasi yang memadai berperan penting dalam mendorong disiplin pegawai. Balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan pegawai terhadap pekerjaannya. Ketika pegawai merasa kompensasi yang diterima adil, loyalitas dan motivasi untuk bekerja dengan disiplin akan meningkat.
4. **Keadilan**
Keadilan dalam perlakuan, pemberian sanksi, dan reward merupakan indikator penting. Penerapan sanksi harus konsisten dan tidak diskriminatif. Persepsi pegawai tentang keadilan organisasi (*organizational justice*) sangat mempengaruhi kesediaan mereka untuk mematuhi aturan.
5. **Waskat (Pengawasan Melekat)**
Pengawasan melekat adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan pegawai. Atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Pengawasan yang dimaksud bukan *surveillance* berlebihan, melainkan yang bersifat membimbing dan mendukung.
6. **Sanksi Hukuman**
Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan pegawai. Sistem sanksi harus: (1) jelas dan tertulis, (2) disosialisasikan kepada seluruh pegawai, (3) proporsional dengan pelanggaran, (4) diterapkan konsisten dan adil, dan (5) memiliki mekanisme banding yang fair.
7. **Ketegasan**
Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan pegawai. Pimpinan harus berani dan tegas bertindak untuk menghukum setiap pegawai yang indiscipliner sesuai sanksi yang ditetapkan. Ketegasan berbeda dengan kekerasan—ini adalah konsistensi dalam menerapkan aturan berdasarkan bukti dan prosedur yang jelas.
8. **Hubungan Kemanusiaan**
Hubungan kemanusiaan yang harmonis di antara sesama pegawai ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu organisasi. Lingkungan kerja yang dipenuhi dengan mutual respect, komunikasi terbuka, kerjasama tim, dan dukungan sosial akan menciptakan atmosfer positif yang mendorong perilaku disiplin.

Menurut PP No 94 Tahun 2021 Pasal 3 mengenai kewajiban Negeri Sipil yaitu:

1. Setia dan taat kepada Pancasila, UUD 1945, NKRI, dan Pemerintah,
2. Menjaga Persatuan dan Kesatuan Bangsa,
3. Melaksanakan kebijakan yang ditetapkan pejabat Pemerintah yang berwenang
4. Menaati ketentuan Peraturan Perundang-undangan,
5. Melaksanakan tugas kedinasan dengan penuh pengabdian, kejujuran, kesadaran, dan tanggung jawab,
6. Menunjukkan integritas dan keteladanan dalam sikap, perilaku, ucapan, dan tindakan,
7. Menyimpan rahasia jabatan,

8. Bersedia ditempatkan di seluruh wilayah NKRI.

2.1.4 Motivasi Kerja

2.1.4.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi dapat diartikan sebagai dorongan internal yang muncul akibat adanya kebutuhan dan keinginan tertentu, yang menggerakkan individu untuk mengerahkan seluruh daya dan upayanya dalam mencapai target atau tujuan yang telah ditetapkan. Kekuatan dari dalam diri ini menjadi penggerak utama yang mengarahkan seseorang untuk mengoptimalkan seluruh potensi dan sumber daya yang dimilikinya demi mewujudkan apa yang diharapkan.

Menurut Hamali (2020:131) “Motivasi ialah bagian dari sebab terjadinya suatu tindakan”. Sedangkan menurut Hasibuan (2019: 141) “Motivasi ialah suatu hal yang dapat membuat setiap manusia terdorong untuk bekerja dengan lebih giat”. Selanjutnya menurut Hasibuan dalam Sutrisno, (2021:109) “Motivasi kerja ialah suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang karena setiap motivasi mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai”. Menurut Afandi (2021:23) yang menyatakan bahwa

Motivasi merupakan suatu keinginan yang muncul pada diri seseorang atau individu karena seseorang itu terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk mengerjakan aktivitas dengan ikhlas, perasaan senang, dan bersungguh-sungguh sehingga hasil dari aktivitas yang dilakukan mendapatkan hasil yang baik serta berkualitas.

Menurut Mangkunegara (2021: 81) “Motivasi kerja merupakan kondisi yang menggambarkan proses psikologis yang menyebabkan gairah, arah dan persistensi (kegigihan) atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan”. Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu dorongan yang terdapat

didalam diri setiap orang dengan begitu karyawan akan menjalankan tugasnya dengan baik.

2.1.4.2 Faktor-Faktor Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan elemen krusial yang mempengaruhi kinerja dan produktivitas karyawan dalam sebuah organisasi. Pemahaman mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja menjadi sangat penting bagi manajemen dalam upaya mengoptimalkan potensi sumber daya manusia. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja Menurut Afandi (2021:24) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja, yaitu :

- a. **Kebutuhan Hidup**
Kebutuhan untuk dapat mempertahankan hidup seperti makanan, minuman, tempat tinggal, dan sebagainya. Adanya keinginan ini membuat seseorang lebih giat dalam bekerja.
- b. **Kebutuhan Masa**
Kerja Kebutuhan akan masa depan yang cerah serta baik hingga tercipta hal yang harmonis dan tenang.
- c. **Kebutuhan Harga Diri**
Kebutuhan akan penghargaan dalam diri seseorang serta pengakuan dari masyarakat lingkungannya. Hal ini dapat membuat seseorang termotivasi untuk dapat dihargai.
- d. **Kebutuhan Pengakuan Prestasi Kerja**
Kebutuhan atas prestasi kerja yang dibutuhkan seseorang dicapai dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, serta potensi yang optimal untuk dapat mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan.

2.1.4.3 Indikator Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2020:142) motivasi memiliki indikator sebagai berikut:

- a. **Kebutuhan Fisik**
Yaitu dimana manusia itu membutuhkan motivasi dalam dirinya untuk dapat mencapai apa yang diinginkannya. Kebutuhan fisik tersebut dapat berupa adanya pembayaran gaji karyawan yang layak, adanya bonus atau uang lembur, dan tunjangan berupa uang makan dan transportasi
- b. **Kebutuhan Rasa Aman dan Keselamatan.**
Yaitu dalam hal ini suatu organisasi perlu dan harus adanya memberikan fasilitas kerja yang aman dan nyaman bagi karyawan, fasilitas itu dapat

berupa jaminan keselamatan kerja, dana pensiun, dan alat-alat perlengkapan keselamatan dalam bekerja lainnya.

c. Kebutuhan Sosial

Yaitu suatu kebutuhan yang seseorang lakukan melalui interaksi dengan seseorang lainnya. Interaksi tersebut berupa menjalin hubungan pertemanan, diterimanya seseorang atau individu dalam suatu kelompok, dan adanya keinginan dicintai dan mencintai.

d. Kebutuhan Penghargaan

Yaitu suatu hal yang berhubungan dengan adanya pengakuan dari orang lain atas suatu prestasi kerja yang telah dicapai, hal ini seperti keinginan karyawan untuk dihormati serta dihargai oleh atasannya atas pencapaian atau prestasi kerja yang telah ia raih, hal ini akan membuat karyawan terdorong atau termotivasi dalam bekerja.

Dengan demikian, motivasi kerja dapat didefinisikan sebagai proses psikologis yang menggerakkan, mengarahkan, dan mempertahankan usaha individu untuk mencapai tujuan organisasi, yang dipengaruhi oleh faktor intrinsik (kepuasan, pencapaian, pengembangan diri) dan faktor ekstrinsik (penghargaan, pengakuan, kompensasi), serta berdampak langsung pada intensitas, arah, dan persistensi perilaku kerja pegawai.

2.1.5 Kinerja Pegawai

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan konstruk sentral dalam manajemen sumber daya manusia dan menjadi fokus utama dalam upaya peningkatan efektivitas organisasi. Menurut Mangkunegara (2021:67), menyatakan bahwa “Kinerja merupakan hasil dari kerja seorang pegawai secara kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai fungsinya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Menurut Priansa (2020: 269), “kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak

melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.” Kemudian menurut Kasmir (2019: 183), “Kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu”. Selanjutnya kinerja menurut Silaen et al (2021:2) “Pegawai yang menjalankan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan dan berhasil secara kualitas dan kuantitas”. Kemudian Budiasa (2021:14) mengatakan “kinerja merupakan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Dalam konteks ASN, Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara membawa perubahan paradigma dari "penilaian kinerja" menjadi "pengelolaan kinerja". Pengelolaan kinerja didefinisikan sebagai rangkaian kegiatan yang dilakukan secara sistematis untuk meningkatkan kinerja pegawai ASN yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, pembimbingan, evaluasi, dan tindak lanjut kinerja.

Kementerian PANRB (2025) menegaskan bahwa pengelolaan kinerja tidak hanya sekadar merencanakan di awal dan mengevaluasi di akhir periode, tetapi juga fokus pada bagaimana memenuhi ekspektasi kinerja yang didialogkan dengan pimpinan serta bagaimana mengembangkan kinerja pegawai secara berkelanjutan. Dari berbagai definisi di atas, dapat disintesis bahwa kinerja pegawai memiliki karakteristik utama: (1) merupakan hasil kerja yang dapat diukur secara kualitas dan kuantitas, (2) berkaitan dengan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab, (3) melibatkan aspek output dan process, (4) harus dapat ditunjukkan buktinya secara

konkret dan terukur, (5) dievaluasi dalam periode waktu tertentu, dan (6) berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Dengan demikian, kinerja pegawai dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang ditetapkan, yang diwujudkan melalui perilaku kerja yang positif dan profesional, serta memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu

2.1.5.2 Faktor – Faktor Yang memengaruhi Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai tidak terjadi dalam vacuum, tetapi dipengaruhi oleh berbagai faktor yang kompleks dan saling berinteraksi. Menurut Enny (2019:115-116) adapun faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja sebagai berikut:

- a. Kemampuan (*ability*) dan keahlian, adalah kemampuan atau keahlian yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan.
- b. Pengetahuan, adalah pengetahuan tentang pekerjaan, seseorang yang memiliki pengetahuan yang baik tentang pekerjaan akan memberikan hasil kerja yang baik, begitu pula sebaliknya.
- c. Desain kerja, artinya jika suatu pekerjaan memiliki desain yang baik maka akan memudahkan dalam melaksanakan pekerjaan dengan benar dan lancar.
- d. Kepribadian, yaitu kepribadian seseorang atau watak yang dimiliki oleh seseorang, setiap orang memiliki kepribadian atau watak yang berbeda satu sama lain.
- e. Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan.
- f. Kepemimpinan, adalah perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengatur dan memerintahkan bawahannya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.
- g. Gaya kepemimpinan adalah gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintah bawahannya. Dalam prakteknya gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan sesuai dengan kondisi organisasi.
- h. Budaya organisasi, adalah suatu kebiasaan atau norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan, mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh seluruh anggota suatu perusahaan atau organisasi.

- i. Kepuasan kerja adalah perasaan senang atau gembira atau perasaan menyukai seseorang sebelum dan sesudah melakukan suatu pekerjaan.
- j. Lingkungan kerja adalah suasana atau kondisi di sekitar lokasi kerja.
- k. Loyalitas, merupakan loyalitas karyawan untuk tetap bekerja dan mempertahankan perusahaan tempatnya bekerja.
- l. Komitmen, merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan di tempat kerja.
- m. Motivasi kerja merupakan upaya seorang pegawai untuk melaksanakan kegiatan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh.
- n. Motivasi kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, seperti masuk kerja tepat waktu.

Sedangkan menurut Mangkunegara dalam Budiasa (2021:15) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

- 1. Faktor Individual, meliputi kemampuan dan keahlian, latar belakang dan demografi
- 2. Faktor Psikologis, terdiri atas persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran dan motivasi.
- 3. Faktor Organisasi, meliputi sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan *job design*.

2.1.5.3 Indikator Kinerja Pegawai

Pengukuran kinerja pegawai memerlukan indikator yang jelas, terukur, dan komprehensif. Berdasarkan kajian literatur terkini dan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS, indikator kinerja pegawai dapat dikelompokkan menjadi beberapa dimensi utama:

- 1. Kualitas Kerja (*Quality of Work*)
Kualitas kerja mengukur seberapa baik pekerjaan dilakukan dan sejauh mana hasil kerja memenuhi atau melampaui standar yang ditetapkan. Sumarno et al. (2022) dalam PRAGMATIS (2024) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kualitas, kuantitas, serta ketepatan waktu kerja pegawai. Kualitas dapat dinilai dari: (a) Akurasi - tingkat kesalahan yang rendah, (b) Ketepatan - seberapa detail dan teliti pekerjaan dilakukan, (c) Kelengkapan - sejauh mana semua aspek pekerjaan telah diselesaikan, dan (d) Compliance - kesesuaian dengan standar dan prosedur.
- 2. Kuantitas Kerja (*Quantity of Work*)
Kuantitas kerja mengukur volume atau jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam periode waktu tertentu. Parameter kuantitas meliputi output volume, productivity rate, utilization rate, dan throughput. Penting bahwa kuantitas tidak boleh dikejar dengan mengorbankan kualitas.

3. Ketepatan Waktu (*Timeliness*)
Ketepatan waktu mengukur seberapa konsisten pegawai menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan deadline atau time schedule yang ditetapkan. Susila et al. (2024) menyebutkan bahwa ketepatan waktu merupakan indikator penting dari kinerja pegawai. Dimensi ketepatan waktu meliputi: meeting deadlines, response time, cycle time, dan punctuality.
4. Efektivitas
Efektivitas mengukur sejauh mana tujuan atau target tercapai. Efektivitas fokus pada "doing the right things" - apakah output yang dihasilkan sesuai dengan yang dibutuhkan dan memberikan impact yang diharapkan.
5. Kemandirian
Kemandirian mengukur kemampuan pegawai bekerja tanpa pengawasan ketat. Pegawai yang mandiri mampu mengidentifikasi masalah, mencari informasi, menganalisis alternatif solusi, dan mengambil keputusan yang tepat.
6. Komitmen Kerja
Komitmen kerja mengukur dedikasi dan loyalitas pegawai terhadap organisasi. Pegawai yang committed akan bekerja dengan sungguh-sungguh dan memiliki internal standard serta professional pride.
7. Kerjasama Tim (*Teamwork/Collaboration*)
Mustari et al. (2024) menunjukkan bahwa inklusi dalam lingkungan kerja memiliki dampak positif yang kuat terhadap kinerja pegawai. Kemampuan bekerja sama meliputi *cooperation, communication, conflict resolution, dan shared accountability*.

Dalam konteks ASN, Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 menetapkan dua komponen penilaian kinerja: (1) Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dengan bobot 70% yang mengukur aspek kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya; dan (2) Perilaku Kerja dengan bobot 30% yang mengukur implementasi nilai-nilai dasar ASN (BerAKHLAK: Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif).

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Untuk memperkuat landasan penelitian ini, berikut disajikan beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan topik disiplin kerja, motivasi, dan kinerja pegawai:

Tabel 2 1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti & Tahun	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
1	Desiyani, Nuryanto, dan Hasanah (2025)	Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pemberdayaan Masyarakat Kabupaten Pandeglang	X: Disiplin Kerja Y: Kinerja Pegawai	Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
2	Sahrona dan Rizky (2025)	Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja pegawai Puskesmas Hutabargot	X1: Disiplin Kerja X2: Motivasi Y: Kinerja	Disiplin kerja dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja baik secara parsial maupun simultan
3	Firmansyah (2020, 2025)	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Produktivitas ASN	X: Motivasi Y: Produktivitas	Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja ASN
4	Basri et al. (2024)	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja pegawai	X1: Lingkungan Kerja X2: Motivasi Y: Kinerja	Lingkungan kerja dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai sebesar 64,3%
5	Suparjo et al. (2024)	Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai	X1: Disiplin Kerja X2: Motivasi Y: Kinerja	Disiplin kerja dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

2.2 Kerangka Pemikiran

2.2.1 Pengaruh Disiplin Kerja dengan Kinerja Pegawai

Disiplin kerja memiliki peran penting dalam menentukan kinerja pegawai. Takwim dan Balu (2024) menegaskan bahwa disiplin kerja mencakup disiplin pada waktu, disiplin pada perilaku kerja, serta disiplin pada peraturan sebagai dimensi penting yang mempengaruhi peningkatan prestasi kerja ASN. Zsazsa et al. (2024)

menjelaskan bahwa disiplin kerja adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, yang menciptakan kondisi kerja yang tertib dan kondusif untuk pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Hasibuan (2020: 193), “disiplin kerja merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang dalam menaati semua peraturan perusahaan dan norma sosial yang berlaku. Disiplin yang baik mencerminkan tanggung jawab seseorang terhadap pekerjaannya, sehingga mendorong tercapainya kinerja yang optimal.” Selanjutnya Sutrisno (2021: 114) menyatakan bahwa “disiplin kerja adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi peraturan dan norma yang berlaku. Pegawai yang memiliki disiplin tinggi akan menunjukkan perilaku kerja yang tertib, teratur, dan konsisten, sehingga mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja.” Mangkunegara (2021: 129) menjelaskan bahwa “disiplin merupakan bentuk pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman organisasi. Dengan adanya disiplin yang baik, pegawai akan bekerja sesuai dengan prosedur dan standar kerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja individu maupun organisasi.” Afandi (2021:25) menyatakan bahwa “disiplin kerja mencerminkan nilai ketaatan, kepatuhan, keteraturan, dan ketertiban dalam bekerja. Nilai-nilai tersebut menjadi dasar bagi pegawai dalam melaksanakan tugas secara profesional, sehingga menghasilkan kinerja yang berkualitas dan berkelanjutan.”

Penelitian empiris mendukung hubungan positif antara disiplin kerja dan kinerja pegawai. Desiyani, Nuryanto, dan Hasanah (2025) menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sahrona dan Rizky (2025) juga menemukan pengaruh signifikan disiplin kerja terhadap

kinerja. Manoppo et al. (2023;9) menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien determinasi 64%. Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi tingkat disiplin pegawai dalam menaati peraturan, memanfaatkan waktu kerja secara efektif, dan melaksanakan tugas sesuai prosedur, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja yang dihasilkan.

2.2.2 Pengaruh Motivasi dengan Kinerja Pegawai

Motivasi merupakan determinan utama kinerja pegawai yang telah banyak dikaji dalam literatur manajemen. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow menjelaskan bahwa ketika organisasi memfasilitasi pemenuhan kebutuhan pegawai, motivasi akan meningkat dan mendorong kinerja superior. Herzberg membedakan faktor hygiene dan motivator, dimana faktor motivator seperti achievement dan recognition secara langsung meningkatkan kinerja tinggi yang sustainable.

Vroom melalui Teori Harapan menjelaskan bahwa motivasi adalah fungsi dari expectancy, instrumentality, dan valence. Rahmadani dan Sultoni (2024) menegaskan bahwa motivasi dapat didefinisikan sebagai kesediaan untuk berupaya sebaik mungkin dalam mencapai tujuan organisasi, yang dipengaruhi oleh kemampuan organisasi untuk memenuhi berbagai kebutuhan individu.

Menurut Hasibuan (2020: 142), “motivasi merupakan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala upaya untuk mencapai kinerja yang optimal”. Dengan adanya motivasi yang baik, pegawai akan terdorong untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerjanya.

Mangkunegara (2021: 81) “Motivasi yang tinggi akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih tekun, kreatif, dan bertanggung jawab, sehingga berdampak positif terhadap peningkatan kinerja”. Sutrisno (2021: 109) menjelaskan bahwa “motivasi kerja merupakan perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan seseorang untuk bekerja”. Pegawai yang termotivasi akan memiliki kemauan yang kuat dalam menyelesaikan pekerjaan, mengurangi tingkat absensi, serta meningkatkan produktivitas kerja.

Afandi (2021: 23) menyatakan bahwa “motivasi merupakan dorongan yang muncul dalam diri seseorang karena adanya inspirasi dan semangat untuk bekerja dengan ikhlas dan bersungguh-sungguh. Motivasi yang baik akan menghasilkan kinerja yang berkualitas dan berkesinambungan”. Selanjutnya, Robbins dan Judge (2020: 202) menyebutkan bahwa “motivasi mempengaruhi intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam bekerja”. Intensitas menunjukkan seberapa keras seseorang bekerja, arah berkaitan dengan tujuan yang ingin dicapai, dan ketekunan mencerminkan konsistensi dalam usaha. Ketiga aspek tersebut berperan penting dalam membentuk kinerja pegawai.

Penelitian empiris mendukung hubungan positif antara motivasi dan kinerja. Firmansyah (2020, 2025) menemukan motivasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas ASN. Wahyuni, Gani, dan Syahnur (2023) membuktikan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Basri et al. (2024;112) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai sebesar 64,3%.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin

tinggi tingkat motivasi kerja pegawai, maka semakin besar pula usaha, semangat, dan tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja individu maupun organisasi.

2.2.3 Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Secara Simultan dengan Kinerja Pegawai

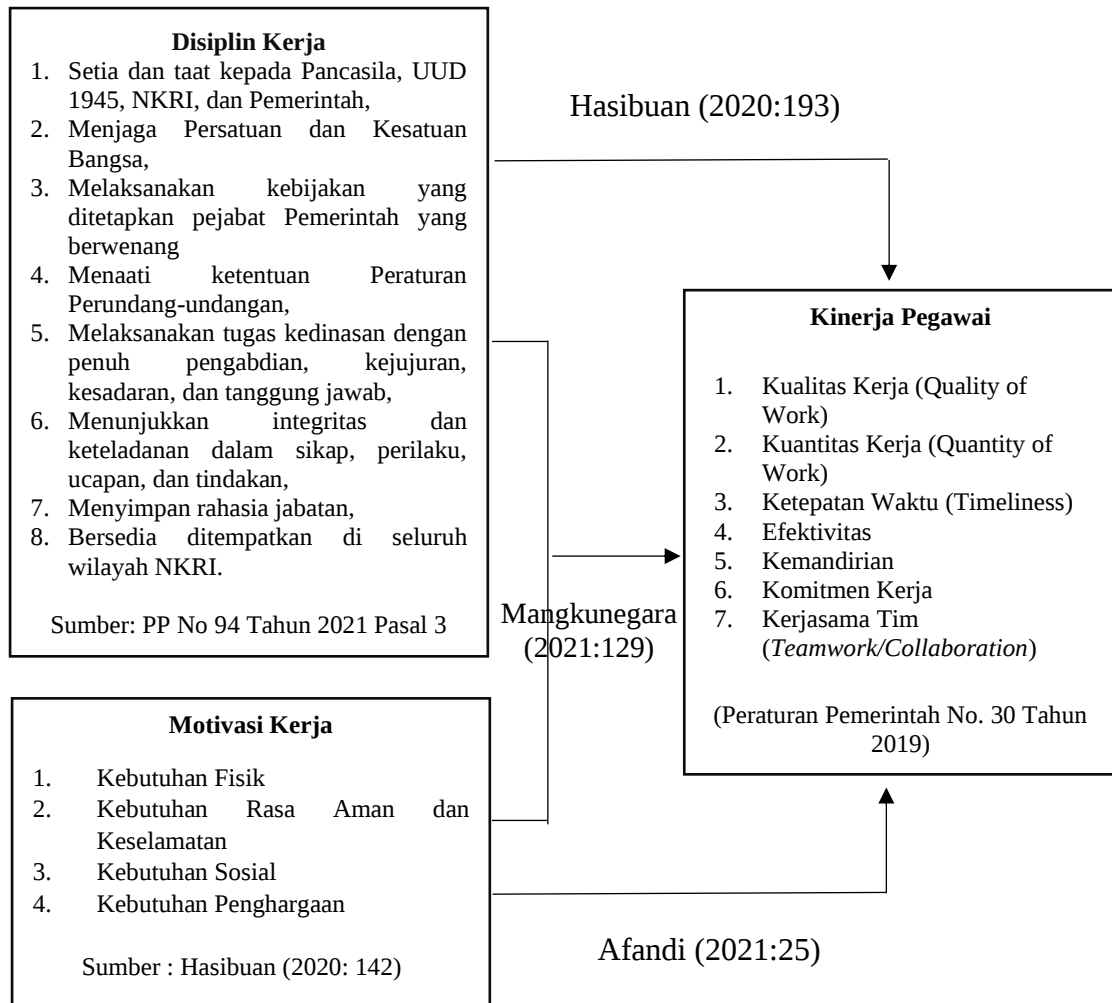
Disiplin kerja dan motivasi merupakan dua faktor penting yang saling berkaitan dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Disiplin mencerminkan kepatuhan pegawai terhadap peraturan, tanggung jawab, serta tata tertib organisasi, sedangkan motivasi merupakan dorongan yang mendorong pegawai untuk bekerja dengan sungguh-sungguh dan berorientasi pada pencapaian tujuan. Apabila disiplin kerja dan motivasi dimiliki secara bersamaan, maka pegawai akan mampu bekerja secara optimal dan menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Menurut Mangkunegara (2021: 129), “kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor kemampuan, motivasi, dan disiplin kerja dalam melaksanakan tugas. Pegawai yang memiliki disiplin tinggi serta motivasi yang kuat akan menunjukkan perilaku kerja yang positif, seperti bekerja tepat waktu, mematuhi prosedur, dan menyelesaikan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja.

Hasibuan (2020: 193) menyatakan bahwa “disiplin kerja dan motivasi merupakan faktor utama dalam meningkatkan kinerja kerja karyawan. Disiplin berfungsi sebagai alat untuk membentuk perilaku kerja yang tertib, sedangkan motivasi berperan sebagai pendorong semangat kerja”. Kombinasi antara disiplin dan motivasi yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendorong tercapainya kinerja yang maksimal.

Desiyani, Nuryanto, dan Hasanah (2025) mengemukakan bahwa secara bersama-sama, disiplin dan faktor lainnya berpengaruh signifikan dengan koefisien determinasi yang lebih tinggi dibanding pengaruh parsial. Sahrona dan Rizky (2025) menemukan pengaruh lebih kuat ketika keduanya dianalisis simultan, menunjukkan synergy antara disiplin dan motivasi. Suparjo et al. (2024;17), Saputro et al. (2024;9), Renata dan Salim (2023) memperkuat temuan bahwa disiplin kerja dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien determinasi yang substantial.

Berdasarkan pendapat kedua ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja dan motivasi secara simultan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi tingkat disiplin dan motivasi yang dimiliki pegawai, maka semakin tinggi pula kualitas dan kuantitas kinerja yang dihasilkan dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Berdasarkan kajian teoritis dan penelitian terdahulu yang telah diuraikan, maka dapat digambarkan paradigma penelitian yang menunjukkan hubungan antar variabel dalam penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis menurut Sugiyono (2019:99), adalah “jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian dan didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data”. Berdasarkan kerangka pemikiran di atas serta teori yang menghubungkan ketiga variabel tersebut, maka penulis memutuskan hipotesis dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
2. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
3. Disiplin kerja dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.