

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

#### 2.1. Kajian Pustaka

Kajian mengenai penelitian masih dalam suatu area sangat bermanfaat melihat perbedaan dan kesamaan agar tidak terjadi duplikasi.

##### 1. Nurwidyanti (2015)

Penelitian Nurwidyanti (2015) yang berjudul “Pengaruh Pengawasan dan Iklim Organisasi terhadap Motivasi dan Disiplin Kerja Pegawai pada Kantor Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Riau”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh langsung dan tidak langsung dari pengawasan dan iklim organisasi terhadap motivasi kerja karyawan dan disiplin Biro Umum Provinsi Sekretariat Riau. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di Biro Umum Sekretariat Provinsi Riau yang berjumlah 156 orang. Penelitian ini dilakukan pada karyawan Sekretariat Umum Provinsi Riau yang merupakan instansi pemerintah yang berfungsi sebagai lembaga administrasi dalam struktur Pemerintahan Provinsi Riau. Penentuan jumlah sampel Metode Slovin dilakukan menggunakan sehingga 112 responden yang dipilih melalui random yang tepat contoh. Alat analisis yang digunakan adalah analisis jalur dengan menggunakan SPSS 20. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan dan variabel iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan langsung ke disiplin karyawan, sedangkan variabel motivasi memberikan pengaruh signifikan terhadap disiplin karyawan. Secara tidak langsung, pengawasan dan organisasi variabel

iklim secara signifikan mempengaruhi disiplin karyawan dan motivasi sebagai variabel intervening. Berpikir tentang tiga variabel tersebut, seperti pengawasan, iklim organisasi dan motivasi, maka lembaga harus memperhatikan indikator dalam rangka untuk meningkatkan disiplin karyawan. Disisi pengawasan, hal perlu ditingkatkan adalah umpan balik evaluasi pengawasan dan kinerja yang lebih obyektif. Di sisi iklim organisasi, halkebutuhan akan difokuskan pada hubungan atasan dan bawahan yang masih terlihat masih kaku. Sedangkan dari sisi motivasi, hal perlu ditingkatkan adalah penyediaan kesempatan bagi karyawan untuk lebih aktif dalam menghargai ide-ide.

## 2. Herawati, dkk., (2016)

Penelitian Herawati, dkk., (2016) yang berjudul “Pengaruh Pengawasan Pimpinan, Disiplin dan Kompetensi Pegawai pada Kinerja Pegawai Inspektorat Kabupaten Tabanan”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pengawasan pimpinan, disiplin serta kompetensi pegawai pada kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Tabanan ditinjau dari teori keagenan. Metode *purposive sampling* dipergunakan dalam penentuan sampel, dengan perolehan sampel sebanyak 35 orang. Pengumpulan data primer melalui kuesioner yang disebar kepada 35 orang responden. Penelitian yang dianalisis menggunakan regresi linier berganda menunjukkan hasil bahwa pengawasan pimpinan, disiplin serta kompetensi pegawai memiliki pengaruh yang positif terhadap peningkatan kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Tabanan.

### 3. Prabasari dan I Gusti (2016)

Penelitian Prabasari dan I Gusti (2016) yang berjudul “Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Bali”. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh motivasi dan disiplin serta lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan baik secara simultan ataupun parsial, dan untuk mengetahui variabel yang berpengaruh lebih besar terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Distribusi Bali. Responden penelitian adalah 144 orang karyawan yang diambil dengan metode *proportionate stratified random sampling*. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan ada variabel motivasi, disiplin kerja, dan komunikasi berpengaruh signifikan secara simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Distribusi Bali. Variabel motivasi menjadi variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan karena berdasarkan perhitungan analisis *standardized coefficients beta* memiliki nilai terbesar.

### 4. Silalahi (2014)

Penelitian Silalahi (2014) yang berjudul “Pengaruh Motivasi, Pengawasan dan Disiplin Kerja terhadap Prestasi Kerja Pegawai Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah”. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh motivasi, pengawasan dan disiplin kerja dalam menghasilkan sebuah prestasi kerja Pegawai. Dalam penelitian ini sampel yang digunakan adalah 86 orang karyawan di Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Analisis data dilakukan dengan regresi berganda dengan menggunakan program SPSS. Hasil uji pada

alpha 5 % menunjukkan bahwa motivasi, pengawasan dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat motivasi, pengawasan dan disiplin kerja yang diberikan akan dapat menimbulkan prestasi kerja yang tinggi pada kinerja yang dihasilkan pegawai, demikian pula sebaliknya apabila motivasi, pengawasan dan disiplin kerja tidak diperhatikan, maka akan dapat menghasilkan tingkat prestasi kerja pegawai yang rendah.

#### 5. Sidanti (2015)

Penelitian Sidanti (2015) yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil DI Sekretariat DPRD Kabupaten Madiun”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja PNS DPRD Kabupaten Madiun, menganalisis pengaruh pada kinerja Disiplin kerja pegawai negeri sipil DPRD Kabupaten Madiun, untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja PNS DPRD Kabupaten Madiun, dan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja, Disiplin, Motivasi kerja bekerja bersama-sama terhadap kinerja PNS DPRD Kabupaten Madiun. Dalam penelitian ini menggunakan dua jenis data yaitu data primer dan sekunder, sedangkan metode penelitian melibatkan dua variabel: variabel (kinerja karyawan) independen, dan variabel dependen (lingkungan kerja, disiplin kerja, motivasi kerja). Jenis penelitian adalah eksperimental desain. Sampel PNS DPRD Kabupaten Madiun. Ukuran populasi diambil sebagai sampel 49, *sampling* penelitian menggunakan *Sampling* jenuh (sensus) yaitu respondennya adalah seluruh karyawan yang ada. Analisis

menggunakan uji asumsi klasik dan analisis regresi linier berganda. Studi ini menyimpulkan: lingkungan kerja, disiplin kerja, motivasi untuk bekerja sama dan dampaknya secara bersamaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS DPRD Kabupaten Madiun.

6. Turang, dkk., (2015)

Penelitian Turang, dkk., (2015) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Dayana Cipta”. Tujuan perusahaan dapat tercapai tergantung pada seberapa baik kinerja karyawan di dalamnya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Dayana Cipta, secara simultan dan parsial. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dan di implementasikan untuk 86 karyawan di PT. Dayana Cipta. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *non probability sampling* dan teknik pengujian data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji validitas dengan analisis faktor, uji reliabilitas dengan cronbach. Analisis data dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda dengan menggunakan SPSS versi 22. Hasil Analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan secara simultan. Gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan secara parsial. Motivasi mempengaruhi kinerja karyawan secara parsial dan disiplin kerja mempengaruhi disiplin terhadap kinerja karyawan.

#### 7. Hudabi (2012)

Penelitian Hudabi (2012) yang berjudul “Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Guru di Yayasan Baitussalam Semarang”. Penelitian ini dilakukan pada guru Madrasah di Yayasan Baitussalam, Kecamatan Mijen Kota Semarang disebabkan karena adanya fenomena yaitu banyaknya keluhan yang dirasakan oleh guru madrasah di Yayasan Baitussalam Kota Semarang atas kinerja di instansi tersebut. Tujuan penelitian untuk menganalisis pengaruh *working motivation*, *working discipline*, *education and training* terhadap kinerja guru madrasah di Yayasan Baitussalam - Kota Semarang. Sampel yang diambil sebanyak 38 responden dengan menggunakan metode *accidental sampling* yaitu penentuan sampel berdasarkan secara kebetulan responden ditemui oleh peneliti. Responden dalam penelitian ini yaitu guru madrasah di Yayasan Baitussalam. Hasil penelitian diperoleh bahwa secara parsial dan simultan ada pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja, disiplin kerja, pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja guru.

#### 8. Sungkono, dkk., (2011)

Penelitian Sungkono, dkk., (2011) yang berjudul “Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan di Outlet PT. Sinarmas Multifinance Cabang Telagasari Karawang”. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Adapun jumlah subjek yang dilibatkan sebanyak 35 orang yang merupakan karyawan yang bekerja di outlet PT. Sinarmas Multifinance Cabang Telagasari Karawang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif yang sangat kuat antara

motivasi dengan kinerja karyawan di Outlet PT. Sinarmas Multifinance Cabang Telagasari Karawang.

9. Agusta dan Sutanto (2013)

Penelitian Agusta dan Sutanto (2013) berjudul “Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan CV Haragon Surabaya”. Penelitian ini melibatkan subjek sebanyak 45 orang karyawan yang bekerja sebagai operator alat berat pada CV Haragon Surabaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan bersama-sama terhadap kinerja karyawan operator alat berat CV Haragon Surabaya.

10. Masitahsari (2015)

Penelitian Masitahsari (2015) yang berjudul “Analisis Kinerja Pegawai di Puskesmas Jongaya Makassar”. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang sumber datanya diperoleh melalui kuesioner, observasi serta telaah dokumentasi. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai di Puskesmas Jongaya Makassar dikatakan baik. Selain itu, hasil penelitian jugamenemukan ada beberapa faktor yang turut mempengaruhi kinerja pegawai yaitu kemampuan kerja, motivasi kerja, serta peluang atau kesempatan kerja. Motivasi kerja terlihat memberikan pengaruh yang paling besar pada kinerja pegawai yaitu sebesar 80,17%.

Berdasarkan pada pemaparan beberapa penelitian yang pernah dilakukan oleh peneliti terdahulu, maka peneliti pada saat ini akan melakukan penelitian dengan 2 variabel yang sama yakni motivasi kerja dan kinerja. Pada penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti ini menambahkan variabel baru yaitu disiplin

kerja dan sistem pengawasan. Seperti yang sudah dijelaskan, pada beberapa penelitian di atas dilakukan dengan melibatkan para tenaga pendidikan di lembaga atau instansi, sementara itu penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti melibatkan tenaga kependidikan yang bekerja di perguruan tinggi atau universitas.

11. Thaief *et al.*, (2015)

Penelitian Thaief *et al.*, (2015) yang berjudul “*Effect of Training, Compensation and Work Discipline against Employee Job Performance (Studies in the Office of PT. PLN (Persero) Service Area and Network Malang)*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menggambarkan variabel pelatihan dan untuk mengetahui efek simultan dan parsial dari variabel pelatihan, kompensasi dan disiplin kerja terhadap prestasi kerja karyawan PT PLN (Persero) Jasa Malang dan Area Network. Penelitian ini merupakan penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel melalui pengujian hipotesis. Penelitian ini dilaksanakan di kantor PT PLN (Persero) Layanan dan Jaringan Area Malang. Sampel dalam penelitian ini adalah 44 responden. Variabel independen adalah: pelatihan, kompensasi dan disiplin kerja. Variabel dependen adalah kerja karyawan kinerja. Analisis regresi linier berganda digunakan sebagai metode statistik. Berdasarkan analisis deskriptif hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa pelatihan diikuti oleh karyawan dinilai pada target terutama untuk isi durasi material dan optimal waktu. Kompensasi berperingkat di level yang baik, terutama pada gaji dan kompensasi pelengkap. Sedangkan untuk unsur fasilitas terdiri dari kendaraan dan tempat tinggal perlu ditingkatkan. kinerja karyawan juga sangat positif menanggapi dalam tiga elemen seperti ketepatan waktu, pekerjaan kualitas dan

kuantitas kerja. Pelatihan, kompensasi dan disiplin kerja secara simultan dan parsial memiliki efek yang signifikan terhadap kinerja kerja karyawan di PT. PLN (Persero) Layanan dan Jaringan Area Malang. Seluruh efek dari variabel independen memiliki arah yang positif. Kontribusi terbesar datang dari variabel pelatihan.

#### 12. Mangkunegara dan Tinton (2015)

Penelitian Mangkunegara dan Tinton (2015) yang berjudul “*Effect of Work Discipline, Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Organizational Commitment in the Company (Case Study in PT. Dada Indonesia)*”. Penelitian ini menganalisis pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja pada Komitmen Organisasi karyawan di tingkat staf. Obyek penelitian ini adalah karyawan tingkat staf di PT. Dada Indonesia. Masalah penelitian mengacu pada fenomena data pada PT. Dada Indonesia, yang menunjukkan tingkat absensi atau rata-rata absensi karyawan rata-rata mencapai 4-5 persen. Masalah yang muncul adalah: bagaimana meningkatkan karyawan Komitmen Organisasi. Sebuah pemodelan telah dibangun dan 4 (empat) hipotesis penelitian telah dirumuskan. Riset ini digunakan *proportional random sampling*. Penelitian ini menggunakan 148 responden dan keseluruhan tingkat staf responden karyawan PT. Dada Indonesia. Hasil penelitian ini menunjukkan kepada mereka bahwa Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi. disiplin kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi.

13. Gabriel *et al.*, (2015)

Penelitian Gabriel *et al.*, (2015) yang berjudul “*Impact of Effective Employee Performance Management on Organizational Productivity: A Study of Anambra State Civil Service System, Nigeria*”. Penelitian ini menguji dampak dari manajemen kinerja karyawan yang efektif pada produktivitas organisasi pada pelayanan sipil Anambra State, Nigeria. Dari populasi 1.789 pegawai negeri senior di negara bagian, kemudian sampel 327 ditentukan dengan menggunakan rumus statistik Taro Yameni. Alat statistik utama adalah analisis variansi (ANOVA). Temuan utama dari penelitian ini adalah bahwa proses penilaian kinerja yang transparan mempengaruhi kinerja karyawan positif dan signifikan. Penelitian ini juga mengungkapkan bahwa hubungan baik pekerja-manajemen meningkatkan produktivitas organisasi secara signifikan. Studi ini menemukan juga yang selektif administrasi tindakan disipliner dalam suatu organisasi merupakan kelemahan pada kinerja karyawan. Demikian pula, ditemukan pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Disimpulkan bahwa manajemen kinerja karyawan yang efektif yang diinginkan dalam setiap organisasi dapat memfasilitasi efisien dan efektifnya kinerja karyawan untuk terwujudnya tujuan organisasi.

14. Tehseen dan Noor (2015)

Penelitian Tehseen dan Noor (2015) yang berjudul “*Factors Influencing Teachers’ Performance and Retention*”. Penelitian ini juga bertujuan untuk meninjau efek dari faktor motivasi intrinsik dan ekstrinsik untuk menilai kinerja tenaga kependidikan dan niat tinggal mereka. Dimensi untuk motivasi intrinsik

adalah kepuasan yang berasal dari pengajaran, pengakuan, menikmati mengajar, karir pengembangan, sifat menantang dan kompetitif mengajar, mengajar sebagai salah satu tujuan dalam hidup dan kontrol atas orang lain. Pada sisi lain, motivasi ekstrinsik terutama meliputi; penghargaan diterapkan secara eksternal sebagai gaji atau upah, akomodasi gratis, kemajuan pendidikan dalam membayar premi, makanan, pembayaran tambahan dalam kasus masalah keuangan, cuti dan bebas bantuan medis. Faktor-faktor yang berpengaruh besar seperti kondisi kerja, administrasi dukungan, dan perilaku siswa mempengaruhi kinerja tenaga kependidikan dan retensi mereka.

15. Sudarjat *et al.*, (2015)

Hasil penelitian Sudarjat *et al.*, (2015) yang berjudul "*Supervision, Leadership, and Working Motivation to Teachers' Performance*". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pengawasan, kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja tenaga kependidikan. Penelitian ini dilakukan pada SMP di Kota Bogor, Jawa Barat. Survei dan analisis data dengan menggunakan analisis regresi dan korelasi yang digunakan untuk menguji pengaruh tiga variabel independen pengawasan, kepemimpinan dan motivasi kerja untuk satu variabel dependen yaitu kinerja tenaga kependidikan. Sampel diambil dengan menggunakan *proporsional random sampling*. Hasilnya mengungkapkan bahwa ada hubungan positif yang ditemukan di antara semua variabel. Dengan mengamati koefisien determinasi, dapat disimpulkan bahwa pengawasan dapat meningkatkan kinerja hingga 72,4%, kepemimpinan mencapai 72% dan motivasi kerja memberikan kontribusi 77,2%.

16. Murgianto *et al.*,(2016)

Hasil penelitian Murgianto *et al.*,(2016) yang berjudul "*The Effects of Commitment, Competence, Work Satisfaction on Motivation, and Performance of Employees at Integrated Service Office of East Java*". Penelitian ini bertujuan untuk menguji efek dari komitmen, kompetensi, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Metode yang digunakan adalah survei dengan populasi karyawan di 7 kabupaten di Provinsi Jawa Timur. Sampel diambil dari 154 responden secara acak. Metode analisis data menggunakan Persamaan *Struktural Modeling (SEM)* dengan Amos Versi 20. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja secara parsial memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Variabel yang dominan dalam mempengaruhi motivasi karyawan adalah komitmen, kemudian kompetensi dan kepuasan kerja. Variabel yang dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi, setelah itu kepuasan, komitmen, dan kompetensi. variabel yang dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi, maka kepuasan, komitmen, dan kompetensi. Secara umum dapat disimpulkan bahwa kepuasan komitmen, kompetensi, dan kerja masing-masing memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi karyawan yang bekerja di Kantor Pelayanan Terpadu Jawa Timur. Komitmen, kompetensi, dan kepuasan kerja masing-masing juga memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan di Kantor Pelayanan Terpadu di Jawa Timur. Sementara itu, kepuasan kerja pengaruh yang signifikan motivasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Terpadu di Provinsi Jawa Timur.

### 17. Onjoro *et al.*,(2016)

Hasil penelitian Onjoro *et al.*,(2016) yang berjudul “*Leadership Motivation and Mentoring Can Improve Efficiency of Classroom Teacher and Workers in Institutions*”. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh motivasi dan mentoring terhadap kinerja institusi. Sampel sebanyak 150 guru yang diambil secara acak dari 10 sekolah menengah di Kilifi County. Penelitian ini menggunakan desain penelitian deskriptif. Data yang dikumpulkan dianalisis secara kuantitatif dan kualitatif. Temuan menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara faktor motivasi dan kinerja guru dan hubungan yang signifikan antara pengalaman guru dan prestasi kerjanya.

## **2.2. Landasan Teori**

### **2.2.1. Kinerja**

#### **2.2.1.1. Definisi Kinerja Karyawan**

Ada beberapa definisi mengenai kinerja karyawan, diantaranya dapat dilihat sebagai berikut:

- a. Mangkunegara (2000), kinerja karyawan diartikan sebagai hasil kerja kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.
- b. Hasibuan (2003), kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

- c. Simamora (2002), mengartikan kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral maupun etika.
- d. Bangun (2012), menjelaskan kinerja merupakan hasil yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan, persyaratan biasa disebut dengan standar kerja, yaitu tingkat yang diharapkan dari suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan dan diperbandingkan atas tujuan dan target yang ingin dicapai.

Berdasarkan pada beberapa definisi mengenai kinerja karyawan di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam menyelesaikan tanggung jawab pekerjaannya baik itu dilihat secara kualitas maupun kuantitas dan didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta batasan waktu untuk mencapai tujuan di sebuah tempat kerja.

#### **2.2.1.2. Faktor-faktor Kinerja Karyawan**

Adapun menurut Wirawan (2009), kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain:

- a. Faktor internal pegawai, meliputi faktor-faktor dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperolehnya ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan seperti bakat, sifat pribadi, serta keadaan

fisik dan kejiwaan. Sementara itu, faktor-faktor yang diperoleh seperti pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja dan motivasi kerja.

- b. Faktor lingkungan internal organisasi, yaitu dukungan dari organisasi dimana ia bekerja. Dukungan tersebut sangat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Faktor-faktor lingkungan internal organisasi tersebut antara lain visi, misi dan tujuan organisasi, kebijakan organisasi, teknologi, strategi organisasi, sistem manajemen, kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi, dan teman sekerja.
- c. Faktor lingkungan eksternal organisasi yaitu keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang mempengaruhi kinerja pegawai. Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi tersebut antara lain kehidupan ekonomi, kehidupan politik, kehidupan sosial, budaya dan agama masyarakat serta kompetitor.

### **2.2.1.3. Aspek-aspek Kinerja Karyawan**

Secara lebih lanjut, Wirawan (2009) menyebutkan beberapa indikator untuk mengukur kinerja seorang pegawai atau karyawan. Indikator tersebut dapat diperhatikan melalui beberapa hal berikut:

- a. Kuantitas hasil kerja, yaitu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan sejumlah hasil tugas hariannya.
- b. Kualitas hasil kerja, yaitu kemampuan karyawan menunjukkan kualitas hasil kerja ditinjau dari ketelitian dan kerapian.
- c. Efisiensi, yaitu penyelesaian kerja karyawan secara cepat dan tepat.

- d. Disiplin kerja, yaitu kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan perusahaan atau organisasi yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk atau pulang kerja serta jumlah kehadiran.
- e. Ketelitian kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan apa yang diperintahkan oleh atasan.

Unsur-unsur yang dinilai dalam penilaian kinerja berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979, unsur-unsur yang dinilai dalam penilaian pelaksanaan pekerjaan adalah :

a. Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang pegawai menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktunya serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya. Penilai menilai kesediaan pegawai dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaannya pekerjaan, dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakan, serta perilaku kerjanya.

b. Kerjasama

Kerjasama adalah kemampuan seseorang pegawai untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan sesuatu tugas yang telah ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

c. Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti

kepada para bawahannya kejujuran adalah ketulusan hati seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya

d. Ketaatan/Kedisiplinan

Ketaatan adalah kesanggupan seorang pegawai untuk menaati segala peraturan perundang-undangan yang berlaku, menaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan

e. Kesetiaan/Loyalitas

Penilai mengukur kesetiaan, ketaatan dan pengabdian pegawai kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara, Pemerintah, Dan Organisasi. Pada Umumnya yang dimaksud dengan kesetiaan adalah tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan, mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Tekad dan kesanggupan itu harus dibuktikan dalam sikap dan tingkah laku sehari-hari serta dalam perbuatan dalam melaksanakan tugas. Pada umumnya yang dimaksud dengan pengabdian adalah penyumbangan pikiran dan tenaga secara ikhlas dengan mengutamakan kepentingan umum diatas kepentingan golongan atau pribadi. Pegawai negeri sipil sebagai unsur aparatur negara, abdi negara, dan abdi masyarakat, wajib setia, taat, dan mengabdikan sepenuhnya kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintah. Pada umumnya kesetiaan, ketaatan, pengabdian timbul dari pengetahuan dan pemahaman yang mendalam, oleh sebab itu pegawai negeri sipil wajib

mempelajari, memahami, melaksanakan, mengamalkan Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Haluan Negara, Politik, kebijaksanaan, dan rencana-rencana pemerintah.

f. Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Pada umumnya, prestasi kerja seorang pegawai dipengaruhi oleh kecakapan, ketrampilan, pengalaman, dan kesungguhan pegawai yang bersangkutan dalam melaksanakan pekerjaannya. Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan pegawai tersebut dari uraian pekerjaannya

g. Prakarsa

Prakarsa adalah kemampuan seorang pegawai untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan.

h. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan seorang pegawai untuk orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok. Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif. Penilaian unsur kepemimpinan dalam lingkungan pegawai negeri sipil hanya dikenakan bagi pegawai yang berpangkat pengatur muda golongan II/a keatas yang memangku suatu jabatan.

i. Pejabat Penilai

Pejabat penilai adalah atasan langsung pegawai negeri sipil yang dinilai. seorang pejabat penilai dapat memberikan penilaian apabila telah membawahi pegawai negeri sipil yang bersangkutan sekurang-kurangnya 6 (enam) bulan. Ketentuan ini adalah untuk memberikan kesempatan kepada pejabat penilai, sehingga dengan demikian diharapkan adanya obyektifitas didalam memberikan penilaian. Khusus bagi calon Pegawai Negeri Sipil yang akan diangkat sebagai pegawai negeri sipil, penilaian pelaksanaan pekerjaan dilakukan setelah ia sekurang-kurangnya 1 (satu) tahun menjadi calon pegawai negeri sipil terhitung secara aktif melaksanakan tugasnya (Surat Pernyataan Melaksanakan Tuganya/SPMT)

j. Nilai Pemberian

Nilai dalam daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan, harus berpedoman kepada lampiran nilai dalam sebutan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai negeri sipil yang dibuat dan telah ditanda tangani oleh pejabat penilai diberikan secara langsung kepada pegawai negeri sipil yang dinilai oleh pejabat penilai.

k. Sifat Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan

Sifat daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan bersifat rahasia oleh sebab itu daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan tersebut harus disimpan dengan baik dan dipelihara dengan baik pula. Daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan hanya dapat diketahui oleh pegawai negeri sipil yang dinilai, pejabat penilai, atasan pejabat penilai, atasan dari atasan pejabat nilai (sampai yang tertinggi)

dan atau pejabat lain yang karena tugas jabatannya mengharuskan mengetahui daftar penilai pelaksanaan pekerjaan.

#### 1. Penggunaan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan

Penggunaan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan digunakan sebagai bahan dalam melaksanakan pembinaan Pegawai Negeri Sipil, anantara lain dalam mempertimbangkan kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala, dan lain-lain. Nilai dalam daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam penetapan suatu mutasi kepegawaian dalam tahun berikutnya, kecuali ada perbuatan tercela dan pegawai negeri sipil yang bersangkutan yang dapat mengurangi atau meniadakan nilai tersebut.

Kinerja tenaga kependidikan dijabarkan dengan beberapa indikator sebagai berikut: (Wirawan, 2009):

- a. Kuantitas hasil kerja
- b. Kualitas hasil kerja
- c. Ketelitian
- d. Kehati-hatian
- e. Inovatif
- f. Penerapan metoda kerja baru.

### **2.2.2. Motivasi Kerja**

#### **2.2.2.1. Definisi Motivasi Kerja**

Motivasi berasal dari bahasa Latin yaitu *movere* yang artinya dorongan atau menggerakkan. Motivasi kerja adalah kekuatan (energi) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan entuiasmennya dalam melakukan suatu

kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi intrinsik) maupun dari luar individu (motivasi ekstrinsik). Lebih lanjut, motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan (energi) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan entusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi intrinsik) maupun dari luar individu (motivasi ekstrinsik). Seberapa kuat motivasi yang dimiliki individu akan banyak menentukan terhadap kualitas perilaku yang ditampilkannya, baik dalam konteks belajar, bekerja maupun dalam kehidupan yang lainnya (Sudrajat, 2008).

Adapun definisi mengenai motivasi dijelaskan oleh beberapa ahli sebagai berikut:

1. Griffin (2003), motivasi merupakan hal-hal yang menyebabkan individu berperilaku dalam cara-cara tertentu.
2. Robbins (2006), motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya tersebut untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.
3. Vroom (Hong & Waheed, 2011), motivasi merupakan dorongan dari dalam diri yang bergantung pada kebutuhan dari seorang individu untuk mencapai sesuatu.
4. Herzberg (Hong & Waheed, 2011) menjelaskan konsep motivasi melalui teori motivasi hygiene atau dikenal dengan teori 2 faktor, yang terdiri dari motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Dalam konteks bekerja, seorang individu akan

memiliki hubungan yang erat dengan pekerjaannya. Faktor intrinsik seperti prestasi, pengakuan, kerja itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan, dan pertumbuhan dikaitkan dengan kepuasan kerja. Sementara itu, faktor-faktor ekstrinsik misalnya kebijakan dari pemimpin, hubungan antar pribadi dan kondisi kerja dikaitkan dengan ketidakpuasan kerja.

Berdasarkan pada beberapa definisi mengenai motivasi di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan atau keinginan yang dimiliki oleh individu yang bisa bersumber dari dalam diri (intrinsik) dan dari luar diri (ekstrinsik) untuk memenuhi suatu kebutuhan yang ada dalam dirinya.

#### **2.2.2.2. Teori-teori Motivasi Kerja**

Teori motivasi menurut para ahli antara lain :

##### **a. Teori Abraham H. Maslow (Teori Kebutuhan)**

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Abraham H. Maslow pada intinya berkisar pada pendapat bahwa manusia mempunyai lima tingkat atau hierarki kebutuhan, yaitu : 1) kebutuhan fisiologikal (*physiological needs*), Manifestasi kebutuhan ini terlihat dalam tiga hal pokok, sandang, pangan, dan papan. Bagi karyawan kebutuhan akan gaji, uang lembur, perangsang, hadiah-hadiah dan fasilitas lainnya seperti rumah, kendaraan dan lain-lain. Menjadi motiv dasar dari seseorang mau bekerja, menjadi efektif dan dapat memberikan produktivitas yang tinggi bagi organisasi; 2) kebutuhan rasa aman (*safety needs*), Kebutuhan ini mengarah kepada rasa keamanan, ketentraman dan jaminan seseorang dalam kedudukannya, jabatan-nya, wewenangnya dan tanggung jawabnya sebagai karyawan. Dia dapat bekerja dengan antusias dan penuh produktivitas bila

dirasakan adanya jaminan formal atas kedudukan dan wewenangnya, tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual; 3) kebutuhan sosial (*social needs*), Kebutuhan akan kasih sayang dan bersahabat (kerjasama) dalam kelompok kerja atau antar kelompok. Kebutuhan akan diikutsertakan, meningkatkan relasi dengan pihak-pihak yang diperlukan dan tumbuhnya rasa kebersamaan termasuk adanya sense of belonging dalam organisasi. 4) kebutuhan akan harga diri (*esteem needs*), Kebutuhan akan kedudukan dan promosi dibidang kepegawaian. Kebutuhan akan simbol-simbul dalam statusnya seseorang serta prestise yang ditampilkannya; dan (5) aktualisasi diri (*self actualization*), setiap orang ingin mengembangkan kapasitas kerjanya dengan baik, hal ini merupakan kebutuhan untuk mewujudkan segala kemampuan dan sering kali Nampak pada hal-hal yang sesuai untuk mencapai citra dan cita diri seseorang. Dalam motivasi kerja pada tingkat ini diperlukan kemampuan manajemen untuk dapat mensinkronisasikan atas cita diri dan cita organisasi untuk dapat melahirkan hasil produktivitas organisasi yang lebih tinggi, dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

Menurut Maslow orang dewasa secara normal memuaskan kira kira 85% kebutuhan fisiologis, 70% kebutuhan rasa aman, 50% kebutuhan untuk memiliki dan mencintai, 40% kebutuhan harga diri serta 10% kebutuhan aktualisasi diri. Pernyataan tersebut cukup logis karena rata rata orang lebih termotivasi memenuhi kebutuhan yang sifatnya tidak bisa ditunda tunda lagi seperti makan,

minum dan kebutuhan fisiologisnya. Sementara kebutuhan lainnya masih bisa ditunda.

Dalam prosesnya teori Maslow menjelaskan bahwa tingkatan kebutuhan hirarki diatas dapat dicapai setiap manusia secara bertahap. Suatu tingkatan kebutuhan memerlukan pemuasan yang optimal apabila ingin berpindah ke tingkatan selanjutnya. Sifat statis teori ini mengindikasikan bahwa orang akan terus menerus berupaya memenuhi tingkatan kebutuhannya yang belum terpenuhi hingga puas dan tidak memotivasi dirinya lagi. Jika keadaan sudah puas terjadi orang akan berpindah ke kebutuhan selanjutnya yang nilai kepuasannya lebih tinggi dan memerlukan upaya yang lebih tinggi lagi. Begitulah seterusnya hingga manusia mencapai kepuasan tertinggi yaitu kebutuhan aktualisasi diri di masyarakat.

Namun, keadaan setiap individu yang berbeda beda baik dari segi ekonomi, status, jabatan dan lain lain menyebabkan kebutuhan setiap individu berbeda beda dan berada dalam berbagai tingkatan. Ini tentu jadi tantangan bagi pemimpin untuk memahami keberadaan motivasi karyawan karyawannya sehingga tidak ada kesalahan ketika memberikan sebuah perangkat motivator seperti bonus, promosi dll. Pemimpin yang mampu membaca tingkatan motivasi bawahan akan dapat dengan mudah menentukan paket motivator yang cocok bagi bawahannya.

Walaupun teori Maslow memperoleh pengakuan luas dari berbagai kalangan terutama para manajer praktik karena teori ini mudah dipahami, namun teori ini bukan tanpa cacat. Dukungan empiris yang kurang yang merupakan acuan diterimanya suatu teori menyebabkan teori ini menuai banyak kritik. Selain

itu sifat statis teori ini juga mendapat kritikan tajam dari berbagai kalangan terutama akademisi, karena dinilai kurang bisa diterima jika seseorang akan terus menerus berupaya di satu tingkatan hingga puas tanpa bisa balik ke kebutuhan yang lebih rendah atau mengoptimalkan kebutuhan sebelumnya lagi.

Kebutuhan-kebutuhan yang disebut pertama (fisiologis) dan kedua (keamanan) kadang-kadang diklasifikasikan dengan cara lain, misalnya dengan menggolongkannya sebagai kebutuhan primer, sedangkan yang lainnya dikenal pula dengan klasifikasi kebutuhan sekunder. Terlepas dari cara membuat klasifikasi kebutuhan manusia itu, yang jelas adalah bahwa sifat, jenis dan intensitas kebutuhan manusia berbeda satu orang dengan yang lainnya karena manusia merupakan individu yang unik. Juga jelas bahwa kebutuhan manusia itu tidak hanya bersifat materi, akan tetapi bersifat psikologis, mental, intelektual dan bahkan juga spiritual.

Menarik pula untuk dicatat bahwa dengan makin banyaknya organisasi yang tumbuh dan berkembang di masyarakat dan makin mendalamnya pemahaman tentang unsur manusia dalam kehidupan organisasional, teori “klasik” Maslow semakin dipergunakan, bahkan dikatakan mengalami “koreksi”. Penyempurnaan atau “koreksi” tersebut terutama diarahkan pada konsep “hierarki kebutuhan” yang dikemukakan oleh Maslow. Istilah “hierarki” dapat diartikan sebagai tingkatan. Atau secara analogi berarti anak tangga. Logikanya ialah bahwa menaiki suatu tangga berarti dimulai dengan anak tangga yang pertama, kedua, ketiga dan seterusnya. Jika konsep tersebut diaplikasikan pada pemuasan kebutuhan manusia, berarti seseorang tidak akan berusaha memuaskan kebutuhan

tingkat kedua, dalam hal ini keamanan- sebelum kebutuhan tingkat pertama yaitu sandang, pangan, dan papan terpenuhi; yang ketiga tidak akan diusahakan pemuasan sebelum seseorang merasa aman, demikian pula seterusnya.

Berangkat dari kenyataan bahwa pemahaman tentang berbagai kebutuhan manusia makin mendalam penyempurnaan dan “koreksi” dirasakan bukan hanya tepat, akan tetapi juga memang diperlukan karena pengalaman menunjukkan bahwa usaha pemuasan berbagai kebutuhan manusia berlangsung secara simultan. Artinya, sambil memuaskan kebutuhan fisik, seseorang pada waktu yang bersamaan ingin menikmati rasa aman, merasa dihargai, memerlukan teman serta ingin berkembang.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa lebih tepat apabila berbagai kebutuhan manusia digolongkan sebagai rangkaian dan bukan sebagai hierarki. Dalam hubungan ini, perlu ditekankan bahwa : Kebutuhan yang satu saat sudah terpenuhi sangat mungkin akan timbul lagi di waktu yang akan datang. Pemuasan berbagai kebutuhan tertentu, terutama kebutuhan fisik, bisa bergeser dari pendekatan kuantitatif menjadi pendekatan kualitatif dalam pemuasannya. Berbagai kebutuhan tersebut tidak akan mencapai “titik jenuh” dalam arti tibanya suatu kondisi dalam mana seseorang tidak lagi dapat berbuat sesuatu dalam pemenuhan kebutuhan itu. Kendati pemikiran Maslow tentang teori kebutuhan ini tampak lebih bersifat teoritis, namun telah memberikan fundasi dan mengilhami bagi pengembangan teori-teori motivasi yang berorientasi pada kebutuhan berikutnya yang lebih bersifat aplikatif.

Menurut Reksohadiprojo dan Handoko (1996), teori Maslow mengasumsikan bahwa orang berkuasa memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (fisiologis) sebelum mengarahkan perilaku memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi (perwujudan diri). Kebutuhan yang lebih rendah harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum kebutuhan yang lebih tinggi seperti perwujudan diri mulai mengembalikan perilaku seseorang. Hal yang penting dalam pemikiran Maslow ini bahwa kebutuhan yang telah dipenuhi memberi motivasi. Apabila seseorang memutuskan bahwa ia menerima uang yang cukup.

#### b. Teori Motivasi Prestasi Mc Clelland

Konsep penting lain dari teori motivasi yang didasarkan dari kekuatan yang ada pada diri manusia adalah motivasi prestasi menurut Mc Clelland seseorang dianggap mempunyai apabila dia mempunyai keinginan berprestasi lebih baik daripada yang lain pada banyak situasi. Mc. Clelland menguatkan pada tiga kebutuhan menurut Reksohadiprojo dan Handoko (1996) yaitu :

1. Kebutuhan prestasi tercermin dari keinginan mengambil tugas yang dapat dipertanggung jawabkan secara pribadi atas perbuatan-perbuatannya. Ia menentukan tujuan yang wajar dapat memperhitungkan resiko dan ia berusaha melakukan sesuatu secara kreatif dan inovatif.
2. Kebutuhan afiliasi, kebutuhan ini ditunjukkan dengan adanya bersahabat.
3. Kebutuhan kekuasaan, kebutuhan ini tercermin pada seseorang yang ingin mempunyai pengaruh atas orang lain, dia peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi dan ia mencoba menguasai orang lain dengan mengatur

perilakunya dan membuat orang lain terkesan kepadanya, serta selalu menjaga reputasi dan kedudukannya.

c. Teori X dan Y (Mc. Gregor)

Teori motivasi yang menggabungkan teori internal dan teori eksternal yang dikembangkan oleh Mc. Gregor. Ia telah merumuskan dua perbedaan dasar mengenai perilaku manusia. Kedua teori tersebut disebut teori X dan Y. Teori tradisional mengenai kehidupan organisasi banyak diarahkan dan dikendalikan atas dasar teori X. Adapun anggapan yang mendasari teori-teori X menurut Reksohadiprojo dan Handoko (1996) :

1. Rata-rata pekerja itu malas, tidak suka bekerja dan kalau bisa akan menghindarinya.
2. Karena pada dasarnya tidak suka bekerja maka harus dipaksa dan dikendalikan, diperlakukan dengan hukuman dan diarahkan untuk pencapaian tujuan organisasi.
3. Rata-rata pekerja lebih senang dibimbing, berusaha menghindari tanggung jawab, mempunyai ambisi kecil, kemamuan dirinya diatas segalanya.

Teori ini masih banyak digunakan oleh organisasi karena para manajer bahwa anggapan-anggapan itu benar dan banyak sifat-sifat yang diamati perilaku manusia, sesuai dengan anggapan tersebut teori ini tidak dapat menjawab seluruh pertanyaan yang terjadi pada organisasi. Oleh karena itu, Mc. Gregor menjawab dengan teori yang berdasarkan pada kenyataannya.

#### d. Teori dari Herzberg (Teori Dua Faktor)

Teori motivasi yang dikemukakan oleh Herzberg dan kelompoknya. Teori ini sering disebut dengan M – H atau teori dua faktor, bagaimana manajer dapat mengendalikan faktor-faktor yang dapat menghasilkan kepuasan kerja atau ketidakpuasan kerja. Berdasarkan penelitian telah dikemukakan dua kelompok faktor yang mempengaruhi seseorang dalam organisasi, yaitu ”motivasi”. Disebut bahwa motivasi yang sesungguhnya sebagai faktor sumber kepuasan kerja adalah prestasi, promosi, penghargaan dan tanggung jawab.

#### e. Teori Clayton Alderfer (Teori ERG)

Teori Alderfer merupakan teori motivasi yang mengatakan bahwa individu mempunyai kebutuhan tiga hirarki yaitu : ekstensi (E), keterkaitan (Relatedness)-(R), dan pertumbuhan (Growth)-(G). Teori ERG juga mengungkapkan bahwa sebagai tambahan terhadap proses kemajuan pemuasan juga proses pengurangan keputusan. Jika seseorang terus-menerus terhambat dalam usahanya untuk memenuhi kebutuhan menyebabkan individu tersebut mengarahkan pada upaya pengurangan karena menimbulkan usaha untuk memenuhi kebutuhan yang lebih rendah.

Penjelasan tentang teori ERG Alderfer menyediakan sarana yang penting bagi manajer tentang perilaku. Jika diketahui bahwa tingkat kebutuhan yang lebih tinggi dari seseorang bawahan misalnya, pertumbuhan nampak terkendali, mungkin karena kebijaksanaan perusahaan, maka hal ini harus menjadi perhatian utama manajer untuk mencoba mengarahkan kembali upaya bawahan yang bersangkutan memenuhi kebutuhan akan keterkaitan atau kebutuhan eksistensi.

Teori ERG Aldefer mengisyaratkan bahwa individu akan termotivasi untuk melakukan sesuatu guna memenuhi salah satu dari ketiga perangkat kebutuhan.

### **2.2.2.3. Sifat Motivasi**

#### **1. Motivasi intrinsik**

Motivasi Intrinsik adalah motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu. Dorongan yang menggerakkan itu bersumber pada suatu kebutuhan, kebutuhan yang berisikan keharusan untuk menjadi orang yang terdidik dan berpengetahuan. Jadi memang motivasi itu muncul dari kesadaran diri sendiri dengan tujuan secara esensial, bukan sekedar simbol atau seremonial.

#### **2. Motivasi ekstrinsik**

Motivasi Ekstrinsik adalah motif-motif yang aktif dan berfungsinya karena adanya rangsangan dari luar. Motivasi ekstrinsik dapat juga dikatakan sebagai bentuk motivasi yang di dalamnya aktivitas belajar di mulai dan di teruskan berdasarkan dorongan dari luar yang tidak secara mutlak berkaitan dengan aktifitas belajar (Sardiman, 2001).

### **2.2.2.4. Aspek-aspek Motivasi**

Makmun (Sudrajat, 2015) mengemukakan bahwa untuk memahami motivasi individu dapat dilihat dari beberapa indikator, diantaranya:

1. Kepedulian pada pekerjaan;
2. Ketabahan dalam menghadapi rintangan dan kesulitan;
3. Keuletan dan kemampuan dalam menghadapi rintangan dan kesulitan;

4. Devosi dan pengorbanan untuk mencapai tujuan;
5. Arah sikap terhadap sasaran kegiatan.

### **2.2.3. Sistem Pengawasan**

#### **2.2.3.1. Definisi Sistem Pengawasan**

Ada beberapa batasan mengenai sistem pengawasan yang bisa dilihat dari gagasan para ahli berikut ini:

- a. Manullang (1996), sistem pengawasan merupakan suatu sistem untuk menentukan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya, dan bila perlu mengoreksi dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula.
- b. Hasley (2003), sistem pengawasan meliputi memilih orang yang tepat untuk tiap pekerjaan, menimbulkan minat terhadap pekerjaannya pada tiap-tiap orang dan mengajarkan bagaimana ia harus melakukan pekerjaannya, mengukur dan menilai hasil kerjanya untuk mendapat keyakinan apakah pelajaran itu telah dipahami dengan wajar, mengadakan koreksi-koreksi bilamana perlu dan memindahkan orang kepada pekerjaan yang lebih sesuai atau memberhentikan mereka yang ternyata tidak dapat bekerja dengan baik, memuji bila ia selayaknya mendapatkan pujian dan memberi penghargaan atas kerja yang baik, dan akhirnya menyelaraskan setiap orang kedalam suasana kerja sama yang erat dengan teman-teman sekerjanya, semuanya itu dilakukan secara adil, sabar dan tenggang-menenggang, sehingga setiap orang akan menjalankan pekerjaannya dengan mahir, teliti, cerdas bersemangat dan sempurna.

- c. Guntur, dkk., (2005), sistem pengawasan diartikan sebagai keseluruhan kegiatan membandingkan, mengukur apa yang sedang atau sudah dilaksanakan dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya dengan kriteria, norma dan standar.

### 2.2.3.2. Jenis Sistem Pengawasan

Menurut Manullang (1996), ada 4 macam dasar penggolongan jenis dari sistem pengawasan:

a. Waktu pengawasan

Berdasarkan pada waktunya, sistem pengawasan dibedakan menjadi:

- 1) Pengawasan preventif, dilakukan sebelum terjadinya penyelewengan, kesalahan atau *deviation*. Oleh sebab itu perlu diadakan tindakan pencegahan agar jangan terjadi kesalahan-kesalahan di kemudian hari.
- 2) Pengawasan represif, dimaksudkan pengawasan setelah rencana dijalankan, dengan kata lain diukur hasil-hasil yang dicapai dengan alat pengukur standar yang telah ditentukan terlebih dahulu.

b. Objek pengawasan

Berdasarkan objek pengawasan maka sistem pengawasan dapat dibedakan kedalam bidang-bidang sebagai berikut: 1) produksi; 2) keuangan; 3) waktu; serta 4) manusia dengan kegiatan-kegiatannya.

c. Subjek pengawasan

Bilamana pengawasan itu dibedakan atas dasar penggolongan siapa yang mengadakan pengawasan, maka sistem pengawasan dapat dibedakan menjadi:

- 1) Pengawasan *intern*, pengawasan dilakukan oleh atasan dari petugas yang bersangkutan. Oleh sebab itu, pengawasan seperti ini disebut juga dengan istilah pengawasan vertikal atau formal.
- 2) Pengawasan *ekstern*, suatu pengawasan disebut sebagai pengawasan *ekstern* bilamana orang-orang yang melakukan pengawasan berasal dari orang-orang di luar organisasi bersangkutan. Pengawasan jenis ini disebut juga dengan pengawasan sosial.

d. Cara-cara mengumpulkan fakta guna pengawasan

Berdasarkan cara bagaimana mengumpulkan fakta-fakta guna pengawasan, maka pengawasan dapat digolongkan menjadi:

- 1) *Personal observation*

Adalah mengawasi dengan jalan meninjau secara pribadi sehingga dapat dilihat sendiri pelaksanaan pekerjaan.

- 2) *Oral report*

Dengan cara ini, pengawasan dilakukan dengan pengumpulan fakta-fakta melalui laporan lisan yang diberikan bawahan.

- 3) *Written report*

Laporan tertulis merupakan suatu pertanggungjawaban kepada atasan mengenai pekerjaan yang dilaksanakannya sesuai dengan instruksi dan tugas yang diberikan atasan kepadanya.

#### 4) *Control by Exception*

Sistem pengawasa dimana pengawasan itu ditujukan pada masalah-masalah pengecualian. Jadi, pengawasan hanya dilakukan bila diterima laporan yang menunjukkan adanya peristiwa-peristiwa yang istimewa.

#### **2.2.3.4. Tujuan Utama Pengawasan**

Tujuan utama dari pengawasan yaitu mengusahakan supaya apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Mencari dan memberitahu kelemahan-kelemahan yang dihadapi. Adapun tujuan pengawasan menurut (Sukarna, 1993) antara lain:

- a. Untuk mengetahui jalannya pekerjaan lancar atau tidak
- b. Untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan yang dibuat oleh pegawai dan mengusahakan pencegahan agar tidak terulang kembali kesalahan yang serupa atau timbulnya kesalahan baru.
- c. Untuk mengetahui apakah pengguna budget yang telah ditetapkan dalam planning terarah kepada sasarannya san sesuai dengan yang telah ditentukan.
- d. Untuk mengetahui apakah pelaksanaan biaya telah sesuai dengan program seperti yang telah ditetapkan dalam planning atau tidak.
- e. Untuk mengetahui hasilpekerjaan dengan membandingkan apa yang telah ditetapkan dalam rencana(standar) dan sebagai tambahan.
- f. Untuk mengetahui apakah pelaksanaan kerja sesuai dengan prosedur atau kebijakan yang telah ditentukan.

Handoko (2003) juga membagi tiga jenis pengawasan menyatakan bahwa ada tiga tipe dasar pengawasan”,yaitu: pengawasan pendahuluan, Pengawasan

concurrent, pengawasan umpan balik dari pendapat di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Pengawasan pendahuluan atau sering disebut *steering controls*, dirancang untuk mengantisipasi masalah atau penyimpangan dari suatu standar atau tujuan serta memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu selesai. Jadi, pengawasan ini lebih aktif dan agresif dengan mendeteksi masalah dan mengambil suatu tindakan yang diperlukan sebelum masalah muncul atau terjadi. Pengawasan ini bersifat preventif artinya tindakan pencegahan sebelum munculnya suatu permasalahan atau penyimpangan.
- b. Pengawasan *concurrent* (selama kegiatan berlangsung) Pengawasan ini dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan. Pengawasan ini sering disebut dengan pengawasan “Ya, Tidak”. *Screening control* atau “berhenti, terus”, dilakukan selama suatu kegiatan berlangsung. Sehingga memerlukan suatu prosedur yang harus dipenuhi sebelum kegiatan dilanjutkan.
- c. Pengawasan umpan balik pengawasan ini dikenal sebagai *past action controls*, yang bertujuan untuk mengukur hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan. Sebab-sebab dari penyimpangan atau kesalahan dicari tahu kemudian penemuan-penemuan tersebut dapat diterapkan pada kegiatan-kegiatan yang serupa di masa yang akan datang. Pengawasan ini bersifat historis, pengukuran dilakukan setelah kegiatan terjadi.

Menurut pendapat Ranupandoyo (1990) merumuskan proses atau langkah-langkah pengawasan meliputi:

- a. Ukuran atau pedoman baku. Ukuran atau pedoman baku adalah menentukan ukuran atau pedoman baku atau standar.
- b. Penilaian atau pengukuran terhadap pekerjaan. Penilaian atau pengukuran terhadap pekerjaan adalah mengadakan penilaian atau pengukuran terhadap pekerjaan yang sudah dikerjakan.
- c. Pelaksanaan pekerjaan dengan ukuran. Pelaksanaan pekerjaan dengan ukuran adalah membandingkan antara pelaksanaan pekerjaan dengan ukuran atau pedoman baku yang telah ditetapkan untuk mengetahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.
- d. Perbaikan atau pembetulan atas penyimpangan. Perbaikan atau pembetulan atas penyimpangan adalah mengadakan perbaikan atau pembetulan atas penyimpangan yang terjadi, sehingga pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan apa yang direncanakan.

#### **2.2.3.5. Aspek-aspek Sistem Pengawasan**

Menurut pendapat Ranupandoyo (1990) indikator yang dipakai dalam variabel pengawasan kerja adalah sebagai berikut:

- a. Menentukan alat ukur standar tentang pelaksanaan/perencanaan tahap pertama dalam pengawasan adalah menetapkan ukuran standar pelaksanaan, standar mengandung arti sebagai suatu satuan pengukuran yang dapat digunakan sebagai patokan untuk penilaian hasil-hasil.
- b. Mengadakan penilaian atau pengukuran terhadap pekerjaan yang sudah dikerjakan yaitu suatu penilaian yang dilakukan oleh pengawas dengan melihat hasil kerjanya dan laporan tertulis.

- c. Membandingkan antara pelaksanaan pekerjaan dengan ukuran atau pedoman baku yang ditetapkan untuk mengetahui penyimpangan yang terjadi saat bekerja.
- d. Mengadakan perbaikan atau pembetulan atas penyimpangan yang terjadi, sehingga pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan apa yang direncanakan. Melakukan tindakan koreksi/perbaikan bila hasil analisis menunjukkan adanya tindakan koreksi, tindakan ini harus diambil. Tindakan koreksi dapat diambil dalam berbagai bentuk. Standar mungkin diubah, pelaksanaan diperbaiki, atau keduanya dilakukan bersamaan.

Dalam penelitian ini pengukuran sistem pengawasan kerja terdiri dari beberapa indikator sebagai berikut (Ranupandoyo, 1990):

- a. Kejelasan alat ukur
- b. Kejelasan standar kerja
- c. Penilaian/pengawas (siapa)
- d. Kapan dilakukan
- e. Cara komunikasi
- f. Cara solusi

#### **2.2.4. Disiplin Kerja**

##### **2.2.4.1. Definisi Disiplin Kerja**

Disiplin kerja didefinisikan oleh beberapa ahli sebagai berikut:

- a. Nitisemoto (1996), disiplin kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun tidak tertulis.

- b. Hasibuan (2008) mendefinisikan disiplin kerja sebagai kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Berdasarkan pada definisi mengenai disiplin kerja di atas, maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang yang bekerja untuk mentaati semua aturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku baik tertulis maupun tidak tertulis.

#### **2.2.4.2. Kriteria Disiplin Kerja**

Disiplin pegawai kantor/instansi dapat dikatakan baik (Leteiner & Levine, 1980) apabila :

- a. Adanya ketaatan pegawai terhadap peraturan jam kerja.
- b. Ketaatan pegawai terhadap pakaian kerja.
- c. Menggunakan dan menjaga perlengkapan kantor.
- d. Kuantitas dan kualitas hasil kerja sesuai dengan standar.
- e. Adanya semangat pegawai dalam bekerja.

Adapun kriteria yang dipakai dalam disiplin kerja tersebut dapat dikelompokkan menjadi tiga indikator yaitu diantaranya :

- a. Ketepatan waktu

Tepat diartikan bahwa tidak ada selisih sedikitpun, tidak kurang dan tidak lebih, persis. Sedangkan waktu adalah serangkaian saat yangtelah lewat, sekarang dan yang akan datang (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 1989).Berdasarkan pengertian di atas dapat ditarikkesimpulan bahwa

ketepatan waktu adalah hal keadaan tepat tidak adaselisih sedikitpun bila waktu yang ditentukan tiba.

b. Kesetiaan/kepatuhan

Peraturan maupun tata tertib yang tertulis dan tidak tertulis dibuat agar tujuan suatu organisasi dapat dicapai dengan baik, untuk itu dibutuhkan sikap setia dari pegawai terhadap komitmen yang telah ditetapkan tersebut. Kesetiaan disini berarti sikap taat dan patuh dalam mengenakan seragam, atau dalam melaksanakan komitmen yang telah disetujui bersama dan terhadap peraturan dan tata tertib yang telah ditetapkan.

c. Mempergunakan dan memelihara peralatan kantor

Peralatan adalah salah satu penunjang kegiatan, agar kegiatan tersebut berjalan dengan lancar. Dengan penggunaan dan pemeliharaan peralatan yang sebaik-baiknya dapat mengurangi resiko akan kerusakan peralatan yang lebih berat. Merawat dan memelihara merupakan salah satu wujud tanggung jawab dari pegawai.

#### **2.2.4.3. Aspek-aspek Disiplin Kerja**

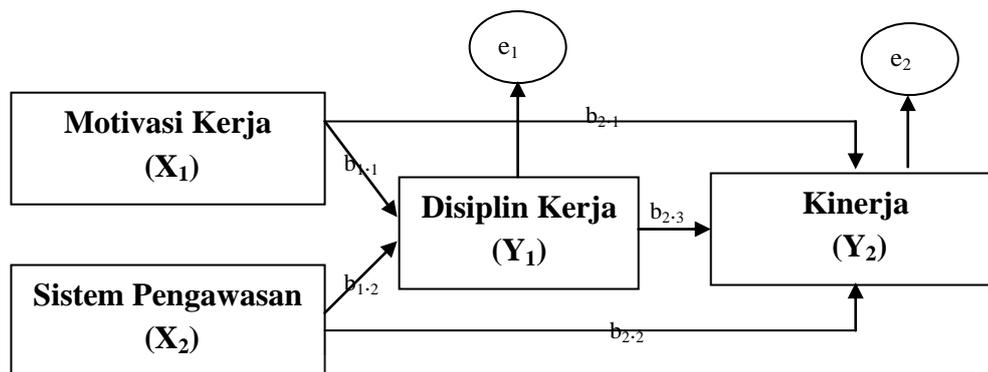
Menurut Rivai (2004) kedisiplinan karyawan dapat dilihat dari beragam komponen berikut:

- a. Kedisiplinan sebagai suatu aspek budaya perusahaan/organisasi
- b. Kedisiplinan terkait dengan kemungkinan terjadinya penyimpangan atau masalah kinerja perusahaan.
- c. Timbul karena kesadaran diri karyawan atau dapat juga karena dengan paksaan.

- d. Motif keinginan karyawan untuk diakui sebagai orang yang baik atau karyawan teladan.
  - e. Tidak semua karyawan memiliki derajat kedisiplinan seratus persen, ada pengaruh faktor-faktor intrinsik dan ekstrinsik.
  - f. Kedisiplinan karyawan tidak selalu terkait dengan produktivitas kerjanya. Artinya, kedisiplinan harus dibarengi dengan kecerdasan.
  - g. Terkait dengan tindakan perusahaan berupa konsekuensi pemberian imbalan/penghargaan atau hukuman terhadap karyawan.
  - h. Kedisiplinan karyawan berkaitan dengan peluang kariernya
- Indikator disiplin kerja sebagai berikut (Hasibuan, 2008) :
- a. Ketepatan waktu/ketaatan
  - b. Patuh pada aturan dan tata tertib yang ada
  - c. Mempergunakan sesuai dengan fungsinya
  - d. Memelihara peralatan kantor
  - e. Kemampuan menjaga rahasia perusahaan.

### **2.3.Kerangka Pikir**

Untuk lebih jelas dalam memahami pengaruh motivasi kerja dan sistem pengawasan terhadap disiplin kerja serta kinerja tenaga kependidikan dapat dilihat pada gambar rerangka pemikiran sebagai berikut:



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Penelitian**

#### 2.4. Formalisasi Hipotesis

Jae (2000) menunjukkan bahwa motivasi karyawan sangat efektif untuk meningkatkan komitmen organisasional dan kinerja karyawan dimana faktor-faktor motivasi tersebut diukur melalui faktor intrinsik (kebutuhan prestasi dan kepentingan) dan faktor ekstrinsik (keamanan kerja, gaji, dan promosi). Peneliti ini di dukung oleh Yoesana (2013) menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan dengan disiplin kerja, oleh karena itu hendaknya setiap pegawai memiliki motivasi kerja yang tinggi sehingga dapat meningkatkan disiplin kerja. Dalam penelitian ini juga hubungan motivasi kerja dengan disiplin kerja termasuk dalam tingkat hubungan sedang, untuk itu sudah selayaknya dilakukan penelitian menggunakan variabel lain diluar motivasi kerja di Kantor Kecamatan Muara Jawa Kabupaten Kutai Kartanegara. Hudaibi (2012) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja tenaga kependidikan di Yayasan Baitussalam Semarang. Hasil penelitian Prabasari dan I Gusti (2016) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja

karyawan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Bali. Hasil penelitian Harlie (2010) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja dan disiplin kerja pegawai negeri sipil pada Pemerintahan Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H<sub>1</sub> : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja tenaga kependidikan.

Menurut Handoko (1991) pengawasan adalah suatu proses untuk menjamin tujuan-tujuan organisasi dan manajemen yang telah direncanakan dapat tercapai. kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku (Hasibuan, 2008). Dalam penelitian Habe (2012) tentang hubungan pengawasan dengan disiplin kerja karyawan pada CV. Kencana Baru Bandar Lampung. hubungan yang positif antara pengawasan yang melekat (pengawasan) dengan disiplin kerja karyawan pada CV. Kencana Baru. Hasil penelitian Herawati, dkk., (2016) menunjukkan bahwa sistem pengawasan kerja berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pegawai inspektorat Kabupaten Tabanan. Hasil penelitian Silalahi (2014) menunjukkan bahwa sistem pengawasan kerja berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pegawai Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Hasil penelitian Menurut uraian diatas, maka hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H<sub>2</sub> : Sistem pengawasan berpengaruh signifikan terhadap penelitian disiplin kerja tenaga kependidikan.

Dalam penelitian Luthans *et al.*, (2006), menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik di Amerika Serikat memiliki dampak positif pada kinerja karyawan Rusia. Studi lain yang dilakukan oleh Luthans dan Weixing (2006) menemukan bahwa kondisi psikologis positif dari karyawan di perusahaan milik negara China menunjukkan harapan dan resiliensi secara signifikan berhubungan dengan kinerja mereka, namun ciri evaluasi diri tidak berhubungan dengan kinerja. Arikunto (1993) dalam penelitiannya yang meneliti Pengaruh Tingkat pendidikan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Mengajar Para Guru serta penelitian yang dilakukan oleh Eriyadi (2004) menjelaskan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja. Hasil penelitian Tehseen *et al.*, (2015) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan di Universiti Kuala Lumpur Business School (UNIKL BIS). Hasil penelitian Thaief *et al.*, (2015) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di *Office of PT. PLN (Persero) Service Area and Network Malang*.

Menurut uraian diatas, maka hipotesis ketiga yang diajukan peneliti adalah:

H<sub>3</sub> : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan.

Sistem pengawasan dalam organisasi lebih merujuk pada bentuk evaluasi individu terhadap perlakuan organisasi terhadap tenagakerjanya dalam hal upaya untuk mendorong dalam mendapatkan hasil, proses untuk memperoleh hasil itu juga dilakukan secara baik, serta bentuk-bentuk perlakuan interpersonal terhadap

masing-masing tenagakerja yang sangat berdampak pada kinerja tenaga kependidikan di Universitas Widya Dharma Klaten. Kinerja karyawan adalah suatu prestasi atau tingkat keberhasilan yang dicapai oleh individu (tenaga kerja) atau suatu organisasi dalam melaksanakan pekerjaan pada suatu periode tertentu. Kinerja tenagakerja berpendidikan berpengaruh positif dengan disiplin kerja. Hasil penelitian Sudarjat *et al.*, (2015) menunjukkan bahwa sistem pengawasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan di *Public School Teachers of Junior Highs in Bogor, West Java Indonesia*. Hasil penelitian Onjoro *et al.*, (2015) menunjukkan bahwa sistem pengawasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan di *Secondary Schools in Kilifi County*

H<sub>4</sub> : Sistem pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan.

Hubungan antara tenaga kependidikan dan lembaga yang harmonis sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja lembaga dan tenagakerja itu sendiri. Adanya beberapa faktor yang mempengaruhi atau melatarbelakangi persepsi menyebabkan persepsi tenagakerja dapat berbeda-beda terhadap stimulus yang sama. Persepsi tenagakerja tentang kewajaran dan kelayakan aspek-aspek dalam kehidupan berorganisasi tersebut, oleh para peneliti dikonseptualisasi kedalam berbagai dimensi, yang paling terkenal adalah motivasi kerja dan sistem pengawasan.

Disiplin kerja dapat diciptakan salah satunya dengan cara lembaga memenuhi ketaatan bagi tenagakerjanya. Hal ini menunjukkan bahwa semakin

tinggi motivasi dan sistem pengawasan yang diterima tenaga kerja dan disiplin kerja yang diberikan tenaga kerja pada lembaga tempat bekerja, maka semakin tinggi kinerja tenaga kerja. Hal ini sesuai dengan pendapat bahwa perasaan positif akan dapat membawa tenaga kerja pada keadaan senang dan bergairah dalam menjalankan kewajibannya, sehingga melalui terwujudnya kinerja pada tenaga kerja diharapkan lembaga mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang pada akhirnya akan berpengaruh pada kualitas maupun kuantitas hasil produksi dari pada tenaga kerja. Hasil penelitian Tehseen *et al.*, (2015) menunjukkan bahwa disiplin kerja dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan di Universiti Kuala Lumpur Business School (UNIKL BIS). Hasil penelitian Thaeif *et al.*, (2015) menunjukkan bahwa disiplin kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di office of PT. PLN (Persero) Service Area and Network Malang).

H<sub>5</sub> : Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan

Motivasi kerja merupakan sesuatu hal yang menggerakkan seseorang untuk mengerjakan dan menyelesaikan pekerjaannya akan berpengaruh terhadap hasil kerja seseorang baik secara kualitas maupun kuantitas. Motivasi kerja dan sistem pengawasan dipandang dapat memberikan pengaruh pada disiplin kerja serta kinerja tenaga kependidikan di sebuah organisasi. Organisasi tidak mampu mencapai tujuannya dengan baik dan optimal apabila motivasi kerja dan sistem pengawasan para tenaga kerja tidak diperhatikan dengan baik pula. Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan

mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena pimpinan membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan. Disiplin kerja merupakan sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku seseorang, kelompok masyarakat berupa ketaatan (*obedience*) terhadap peraturan, norma yang berlaku dalam masyarakat (Siagian, 2008). Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin kerja pada dasarnya selalu diharapkan menjadi ciri setiap sumber daya manusia dalam organisasi, karena dengan kedisiplinan organisasi akan berjalan dengan baik dan bisa mencapai tujuannya dengan baik pula. Disiplin kerja mempunyai faktor yang berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan.

Hasil penelitian Sidanti (2015) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil di sekretariat DPRD Kabupaten Madiun melalui disiplin kerja. Hasil penelitian Turang, dkk., (2015) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Dayana Ciptamelalui disiplin kerja. Hasil penelitian Tehseen *et al.*, (2015) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan di Universiti Kuala Lumpur Business School (UNIKL BIS) melalui disiplin kerja. Hasil penelitian Thaief *et al.*, (2015) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di office of PT. PLN (Persero) Service Area and Network Malang) tidak melalui disiplin kerja.

H<sub>6</sub>: Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan, jika melalui variabel disiplin kerja.

Pengawasan kerja merupakan suatu proses untuk menetapkan pekerjaan, menilai serta mengoreksi pelaksanaan pekerjaan agar sesuai perencanaan dan tujuan organisasi (Manullang, 1996) yang dibandingkan dan diukur berdasarkan kriteria, norma dan standar yang telah ditetapkan (Guntur dkk, 2005). Pengawasan kerja memerlukan pemilihan orang yang tepat yang mampu melaksanakan, menimbulkan minat serta mengajarkan implementasi tiap pekerjaan (Halsey, 2003). Pengawasan kerja oleh pimpinan menjadi salah satu faktor penunjang dalam mencapai disiplin kerja dan kinerja pegawai. Pengawasan kerja oleh pimpinan sangat penting dilakukan, untuk menghindari terjadinya kesalahan dan penyimpangan, baik sebelum pelaksanaan pekerjaan maupun setelah pelaksanaan pekerjaan dilakukan serta memperbaiki kesalahan dan penyimpangan tersebut agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja para pegawai dalam suatu instansi kependidikan.

Hasil penelitian Herawati, dkk., (2016) menunjukkan bahwa sistem pengawasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai inspektorat Kabupaten Tabanan melalui disiplin kerja. Hasil penelitian Silalahi (2014) menunjukkan bahwa sistem pengawasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah melalui disiplin kerja. Hasil penelitian Nurwidyanti, dkk., (2015) menunjukkan bahwa sistem pengawasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Riau melalui

disiplin kerja. Hasil penelitian Onjoro *et al.*, (2015) menunjukkan bahwa sistem pengawasan kerja berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan di *Secondary Schools* in Kilifi County tidak melalui disiplin kerja.

H<sub>7</sub>: Sistem pengawasan kerja berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan, jika melalui variabel disiplin kerja.

