



PENGARUH MOTIVASI KERJA, DISIPLIN KERJA DAN INSENTIF TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA STAF PERENCANAAN UMUM TENTARA NASIONAL INDONESIA (SRENUM TNI)

TESIS

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk menyelesaikan
Program Pascasarjana Magister Manajemen



Oleh:

RATNA HARIYANI
NIM: 201762033

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN S2
PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWI JAKARTA
JAKARTA
2020**

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



ABSTRAK

Motivasi kerja, Disiplin kerja dan Insentif merupakan tiga dari beberapa faktor yang diduga relatif besar dapat mempengaruhi kinerja pegawai Srenum TNI. Untuk membuktikan pengaruh ketiganya maka dilakukan penelitian ini dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja dan insentif terhadap kinerja pegawai Srenum TNI.

Penelitian dilakukan di Srenum TNI dengan mengambil 103 pegawai sebagai sampel penelitian yang dihitung menggunakan Teknik Sensus dari total populasi 104 pegawai dikurangi 1 yaitu penulis pada margin error 5%. Pengambilan data dilakukan dengan instrumen kuesioner tertutup lima skala penilaian dari sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju. Penelitian dilakukan secara kuantitatif yaitu dengan mendiskripsikan data penelitian dan melakukan analisis inferensi. Analisis regresi berganda digunakan sebagai alat analisis sedangkan pengujian hipotesis dilakukan dengan uji-t dan uji-F.

Hasil dari penelitian ini adalah Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Insentif berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja, baik secara parsial maupun simultan, dengan persamaan regresi $Y = 5,087 + 0,503x_1 + 0,167x_2 + 0,138x_3$ dan $R^2 = 0,856$.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka untuk meningkatkan kinerja pegawai disarankan agar dilakukan upaya meningkatkan Motivasi kerja, Disiplin kerja dan Insentif.

Kata kunci:

Motivasi kerja, Disiplin kerja, Insentif dan Kinerja Pegawai

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



ABSTRAK

Work motivation, work discipline and incentives are three of the factors that are thought to be relatively large can affect the performance of TNI Srenum employees. To prove the influence of the three, this study was conducted with the aim to determine the effect of work motivation, work discipline and incentives on the performance of TNI Srenum employees.

The study was conducted at Srenum TNI by taking 103 employees as a study sample calculated using the Census Technique from a total population of 104 employees minus 1 is I am as writer, at a 5 % error margin.

Data was collected using a closed questionnaire instrument five rating scales from strongly disagree to strongly agree. The study was conducted quantitatively by describing research data and conducting inference analysis. Multiple regression analysis is used as an analysis tool while hypothesis testing is done by t-test and F-test.

The results of this study are Work Motivation, Work Discipline and Incentives that have a significant positive effect on performance, both partially and simultaneously, with a regression equation $Y = 5,087 + 0,503x_1 + 0,167x_2 + 0,138x_3$ and $R^2 = 0,856$.

Based on the results of these studies, it is recommended to improve employee performance in an effort to improve work motivation, work discipline and insentives.

Keywords:

Work motivation, work discipline, incentives and employee performance.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. .
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



KATA PENGANTAR

Puji syukur senantiasa penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas lindungan-Nya maka tesis dengan judul “PENGARUH MOTIVASI KERJA, DISIPLIN KERJA DAN INSENTIF TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA STAF KEBIJAKAN STRATEGIS DAN PERENCANAAN UMUM TENTARA NASIONAL INDONESIA (SRENUM TNI)” ini dapat diselesaikan tepat waktu. Penyelesaian tesis ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, sehingga penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dr. Ir. Titing Widyastuti, M.M., selaku Dosen Pembimbing I dan sekaligus Ketua Program Studi Magister Manajemen STIE IPWIJA yang tidak kenal lelah meluangkan waktu memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis.
2. Dra. Yuli Triastuti M.M., selaku Dosen Pembimbing II yang juga tidak kenal lelah meluangkan waktu memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis.
3. Dr. Sri Lestari Prasilowati, MA sebagai Dosen Penguji yang
3. Dr. Suyanto, S.E, M.M, M.Ak. selaku Ketua STIE IPWIJA.
4. Pimpinan dan Staf Srenum TNI yang telah meluangkan waktu membantu kelancaran penelitian.
5. Civitas Akademika STIE IPWIJA.
6. Rekan-rekan mahasiswa Program Studi Manajemen S2 (Pascasarjana Magister Manajemen) STIE IPWIJA.
7. Keluarga tercinta yang senantiasa memberikan dukungan dan dorongan semangat.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. .
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



8. Pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Semoga bantuan yang bapak, ibu, dan rekan-rekan berikan mendapat imbalan dari Allah SWT, dan penulis juga berharap hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan pihak-pihak terkait yang berkepentingan dengan hasil penelitian ini.

Jakarta, Februari 2020

Penulis,

Ratna Hariyani
NIM : 201762033



DAFTAR ISI

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. .
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Halaman Judul	i
Kata Pengantar	ii
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah.....	8
1.3. Tujuan Penelitian	8
1.4. Manfaat Penelitian	8
1.5. Sistematika Penulisan.....	9
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1. Landasan Teori.....	11
2.2. Penelitian Terdahulu	58
2.3. Kerangka Pemikiran	61
2.4. Hipotesis	62
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN	63
3.1. Tempat dan Waktu Penelitian	63
3.2. Desain Penelitian	63
3.3. Operasionalisasi Variabel	64
3.4. Populasi, Sampel dan Metode Sampling	68
3.5. Metode Pengumpulan Data	69
3.6. Instrumentasi Variabel Penelitian	72
3.7. Metode Analisis Data dan Pengujian Hipotesis.....	75
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN	83
4.1. Hasil Penelitian	83



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

4.2.	Pembahasan Penelitian	108
4.3.	Implikasi Manajerial	114
BAB 5	KESIMPULAN DAN SARAN	116
5.1.	Kesimpulan	116
5.2.	Saran	116

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN





DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja	25
Tabel 2.2	Dimensi dan Indikator Disiplin Kerja	36
Tabel 2.3	Dimensi dan Indikator Insentif	47
Tabel 2.4	Dimensi dan Indikator Kinerja	57
Tabel 2.5	Penelitian Terdahulu	58
Tabel 3.1	Skedul Penelitian.....	63
Tabel 3.2	Operasional Variabel.....	66
Tabel 3.3	Skala Likert	71
Tabel 4.1	Hasil Uji Validitas Instrumen X1	85
Tabel 4.2	Hasil Uji Validitas Instrumen X2.....	86
Tabel 4.3	Hasil Uji Validitas Instrumen X3.....	87
Tabel 4.4	Hasil Uji Validitas Instrumen Y.....	87
Tabel 4.5	Hasil Uji Reliabilitas Instrumen	89
Tabel 4.6	Uji Analisis Diskriptif	91
Tabel 4.7	Hasil Uji Autokorelasi	96
Tabel 4.8	Hasil Uji Multikolinieritas	98
Tabel 4.9	Model Persamaan Regresi	100
Tabel 4.10	Hasil Uji Signifikansi Parsial (Uji t)	103
Tabel 4.11	Hasil Uji Signifikansi Simultan (Uji F)	106
Tabel 4.12	Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)	107

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



DAFTAR GRAFIK

Grafik 1.1	Kinerja Pegawai Srenum TNI	7
Grafik 4.1	Hasil Uji Normalitas Data Histogram	93
Grafik 4.2	Hasil Uji Normalitas Data P-P Plot	94
Grafik 4.3	Hasil Uji Heterokedastisitas	97



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Proses Motivasi	18
Gambar 2.2	Kerangka Pemikiran	61



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



DAFTAR BAGAN

Bagan 3.1	Desain Penelitian.....	64
-----------	------------------------	----



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



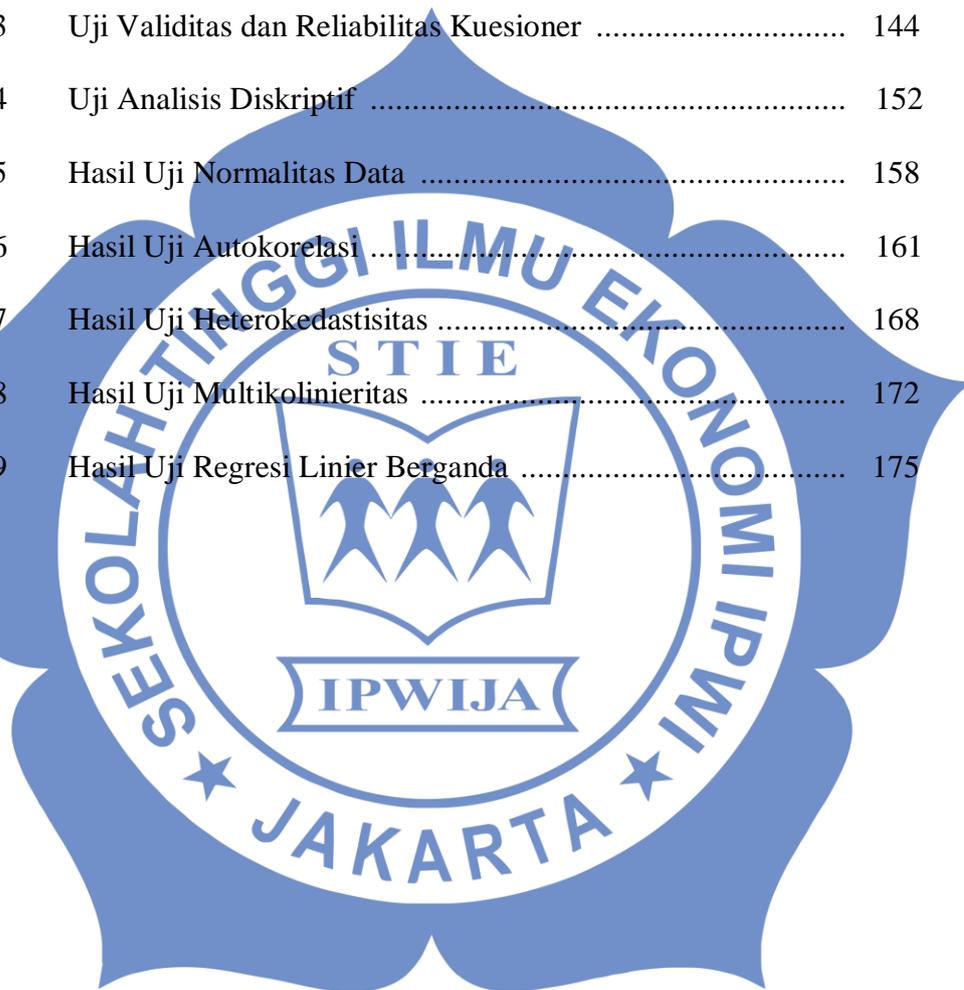
DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner Survey Tingkat Kinerja Pegawai.....	125
Lampiran 2	Distribusi Jawaban Responden	129
Lampiran 3	Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner	144
Lampiran 4	Uji Analisis Diskriptif	152
Lampiran 5	Hasil Uji Normalitas Data	158
Lampiran 6	Hasil Uji Autokorelasi	161
Lampiran 7	Hasil Uji Heterokedastisitas	168
Lampiran 8	Hasil Uji Multikolinieritas	172
Lampiran 9	Hasil Uji Regresi Linier Berganda	175

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta





BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Seiring dengan perkembangan jaman, negara membutuhkan pegawai negeri yang profesional dan handal agar mampu memberikan kontribusi yang positif, baik secara langsung ataupun tidak langsung terhadap keberhasilan pembangunan di Indonesia. Banyak cara yang dilakukan oleh pemerintah untuk menciptakan pegawai negeri yang bisa diandalkan, diantaranya yaitu dengan meningkatkan Kinerja Pegawai, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, dan Insentif. Ketiga faktor tersebut sangat berpengaruh terhadap terwujudnya pegawai negeri yang profesional yang mampu memegang peranan penting dalam merumuskan dan mengimplementasikan kebijakan di berbagai sektor.

Ada beberapa pengertian kinerja menurut para ahli diantaranya yaitu menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2000:67) yaitu: “kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Kinerja pegawai merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan pengertian Kinerja Pegawai secara khusus di Srenum TNI yaitu hasil kerja dari pegawai di Srenum TNI sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh pimpinan di Srenum TNI.



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Berdasarkan data dari bagian personalia ternyata ada masalah Kinerja tahun 2017 sampai dengan 2019 (Grafik 1.1) yang mengalami peningkatan jumlah pegawai yang memiliki Kinerja rendah, yaitu dari 1,03% menjadi 4,12%. Hal tersebut tentu saja dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya pegawai yang tidak mau berkoordinasi dengan orang lain dalam mengerjakan tugasnya sehingga output dari pekerjaan yang diembannya kurang maksimal, kemudian kurangnya komunikasi antara Pimpinan dengan pegawainya, serta pegawai kurang memahami apa yang menjadi keinginan Pimpinan. Hal tersebut berpengaruh besar terhadap kinerja dari pegawai tersebut.

Disamping kinerja pegawai, motivasi kerja dalam organisasi juga mempunyai peranan yang penting terhadap kelangsungan suatu organisasi. Pengertian Motivasi Kerja menurut Pandji Anoraga (2003) adalah “kemauan kerja karyawan yg timbul karena adanya dorongan dari dalam pribadi karyawan yang bersangkutan sebagai hasil integrasi keseluruhan daripada kebutuhan pribadi, pengaruh lingkungan fisik dan pengaruh lingkungan sosial dimana kekuatannya tergantung daripada proses pengintegrasian tersebut”. Dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang mendorong seseorang tersebut akan memiliki semangat, keinginan dan kemauan yang tinggi untuk melaksanakan aktivitas kerja. Apabila pegawai memiliki motivasi kerja yang baik akan mampu meningkatkan kualitas pekerjaan seseorang dan dapat menjadi pekerja yang baik serta bermanfaat bagi organisasi. Motivasi kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Tanpa adanya motivasi kerja yang baik, pegawai tidak akan mampu melaksanakan tugas dengan baik, dan tentunya



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang meminumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

organisasi tidak akan dapat berjalan dengan sempurna. Sedangkan pengertian motivasi kerja di Srenum TNI yaitu dorongan bagi pegawai di Srenum TNI dalam melaksanakan tugas sehari-hari dalam rangka membantu pimpinan untuk mencapai tujuan organisasi.

Motivasi kerja yang ada pada personel di Srenum TNI memang tidak semuanya bagus, dari tahun 2017 sampai 2019 ada peningkatan presentase dari 2,06% menjadi 3,09 % personel yang masih memiliki motivasi kerja yang kurang baik.(Grafik 1.1). Ada beberapa hal yang menjadi penyebab timbulnya hal tersebut, diantaranya personel yang memiliki jabatan yg tidak sesuai dengan keahlian dan keinginannya cenderung memiliki motivasi kerja yang tidak maksimal. Mereka bekerja semata mata hanya untuk menjalankan perintah dari atasannya saja tanpa memiliki motivasi yang kuat dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Disamping itu adanya personel yang memiliki potongan dari penghasilan yang terlalu besar dalam setiap bulannya, sehingga personel tersebut malas-malasan dalam menjalankan tugasnya karena sepertinya tidak ada penghasilan yang diharapkan atas apa yang dia kerjakan sehari-hari, karena penghasilannya yang sangat minim, bahkan minus tersebut.

Disiplin kerja juga mempunyai peranan yang penting di dalam organisasi. Karena disiplin kerja pegawai dijadikan tolok ukur untuk mengetahui apakah personel mampu berperan dan dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik atau tidak, sehingga disiplin kerja merupakan sarana yang ikut berperan dalam pencapaian tujuan dari organisasi. Oleh karena itu tindakan disiplin tidak dapat diterapkan secara sembarangan, melainkan memerlukan pertimbangan



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

bijak karena berkaitan dengan pengendalian diri pegawai yang menunjukkan tingkat kesungguhan sebagai tim kerja dalam suatu organisasi.

Pengertian Disiplin Kerja Menurut Singodimedjo (2002) yaitu “disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan”. Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketentuan yang berlaku.

Mengingat eratnya hubungan disiplin dengan produktivitas kerja, maka disiplin mempunyai peran penting dalam membentuk pola kerja dan insentif yang produktif. Disiplin tidak mungkin dapat ditegakkan jika peraturan yang dibuat hanya berdasarkan pada instruksi lisan yang kemungkinan dapat berubah sesuai dengan situasi dan kondisi yang terjadi. Untuk itu diperlukan adanya sebuah aturan tertulis yang jelas dan berkekuatan hukum sehingga para pegawai akan mendapatkan kepastian mengenai pedoman apa saja yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan. Dalam penegakan disiplin kerja di kalangan pegawai harus diberikan suatu *punishment* atau hukuman jika adanya suatu pelanggaran. Dengan demikian akan timbul rasa ketakutan jika melanggarnya. Pelaksanaan disiplin kerja yang dijalankan di dalam organisasi akan membantu untuk mengarahkan dan mengontrol segala tindakan dan perilaku para pegawai untuk selalu ada dalam ketentuan yang dibuat. Pelaksanaan disiplin kerja harus dilakukan, dan indikator yang digunakan untuk melihat tingkat disiplin kerja pegawai adalah dari tujuan pekerjaan dan kemampuan pegawai, daftar hadir,



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang meminumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

teladan pimpinan, balas jasa, keadilan, pengawasan melekat, sanksi hukum, dan hubungan kemanusiaan.

Pengertian disiplin kerja di Srenum TNI yaitu kesediaan dan ketaatan seluruh pegawai untuk melaksanakan perintah yang diberikan oleh atasannya baik secara tertulis maupun lisan di dalam menjalankan tugas sehari-hari, dan apabila melakukan pelanggaran akan mendapatkan sanksi yang tegas.

Berdasarkan data yang diperoleh dari 2017 sampai 2019 terdapat peningkatan presentase dari 2,06% menjadi 4,06% pegawai yang belum mampu menerapkan disiplin kerja di dalam melaksanakan tugas di lingkungan Srenum TNI (Grafik 1.1). Salah satu yang menjadi sebabnya yaitu karena di satu sisi pimpinan memberikan arahan untuk melaksanakan upacara dan apel pagi kepada seluruh pegawainya. Tetapi di sisi lain ada beberapa anggota yang mendapatkan perlakuan khusus, yaitu jika tidak mengikuti upacara dan apel pagi tidak mendapatkan punishment yang jelas. Sehingga hal tersebut membuat pegawai lain beranggapan adanya ketidakadilan atas perlakuan dari pimpinan kepada pegawai tersebut.

Disamping Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja, Insentif juga memiliki pengaruh yang besar juga di dalam organisasi. Insentif bertujuan untuk memberikan kesejahteraan yang lebih kepada pegawai, agar pegawai memiliki penghasilan yang cukup sehingga diharapkan pegawai tersebut akan lebih termotivasi lagi dalam menjalankan tugasnya sehari-hari. Insentif tidak diberikan langsung oleh pemerintah, tetapi melalui program anggaran yang didapatkan oleh tiap unit organisasi. Sehingga tidak semua pegawai bisa mendapatkan insentif

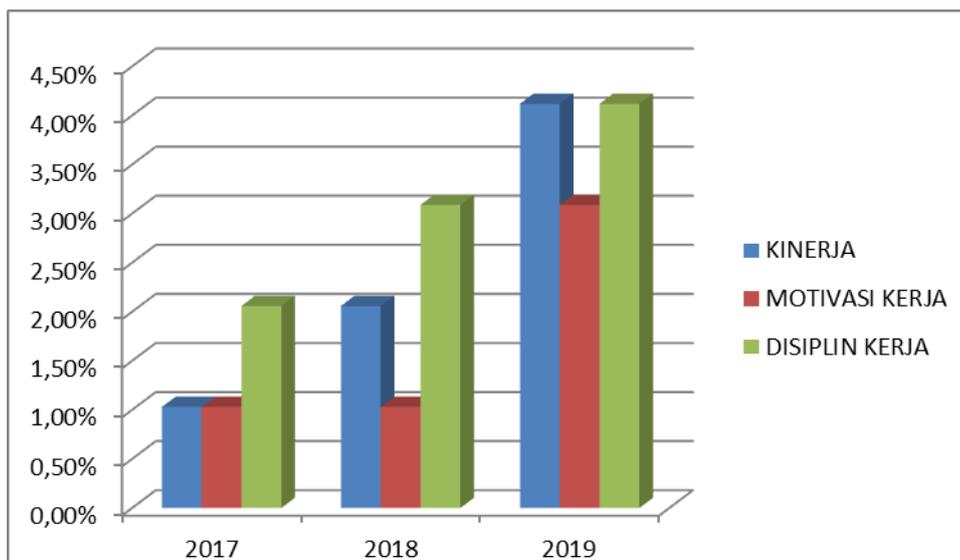
dari tempat mereka bekerja, tergantung dari kemampuan dalam bidang anggaran yang dimiliki oleh unit organisasi tersebut.

Menurut Pangabean (2002:77) insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena prestasinya melebihi standar yang ditentukan. Dengan mengasumsikan bahwa uang dapat mendorong karyawan bekerja lebih giat lagi, maka mereka yang produktif lebih menyukai gajinya dibayarkan berdasarkan hasil kerja.

Hal yang terjadi di Srenum Mabes TNI dalam hal pemberian insentif tidak berdasarkan atas kedisiplinan dan hasil kinerja yang baik dari pegawai, tetapi semuanya disamaratakan, baik pegawai yang sering melakukan pelanggaran seperti sering datang terlambat dan sering tidak masuk kerja tanpa alasan yang jelas, serta pegawai yang sakit dan harus istirahat berbulan-bulan di rumah sama-sama mendapatkan insentif dengan besaran yang sama (data dari Juru Bayar Srenum TNI). Tentu saja hal ini menimbulkan kecemburuan di kalangan pegawai yang tidak melakukan pelanggaran.

Berikut ini daftar Absensi Pegawai Srenum TNI Periode Agustus 2018 – Juli 2019 yang diperoleh dari Staf Personalia Srenum TNI.

Grafik 1.1
 GRAFIK KINERJA PEGAWAI
 SRENUM TNI TAHUN 2017-2019



Sumber : Data Staf Personalia 2017-2019

Dari permasalahan tersebut di atas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terhadap beberapa faktor di atas dengan mengambil judul **“Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, dan Insentif Terhadap Kinerja Pegawai Pada Staf Kebijakan Strategis dan Perencanaan Umum Tentara Nasional Indonesia (Srenum TNI)”**.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, maka yang menjadi permasalahan adalah sebagai berikut:

1. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Srenum TNI.
2. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Srenum TNI.
3. Apakah insentif berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Srenum TNI.

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian dalam Tesis ini yaitu:

1. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Srenum TNI
2. Untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Srenum TNI

3. Untuk menganalisis pengaruh insentif terhadap kinerja pegawai pada Srenum TNI

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang terkait, yaitu:

1. Bagi peneliti

Memberikan kesempatan bagi peneliti dalam mengembangkan wawasan dan memberikan masukan kepada Pimpinan untuk mencoba memperbaiki hal-hal yang kurang baik di Srenum TNI, khususnya mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di Srenum TNI.

2. Bagi Srenum TNI

Hasil penelitian ini diharapkan mampu menjadi masukan bagi Srenum TNI dalam menetapkan kebijakan mengenai faktor-faktor apa saja yang akan mempengaruhi kinerja pegawai ditinjau dari perspektif motivasi kerja ,disiplin kerja dan insentif pada Srenum TNI. Sehingga diharapkan kedepannya Srenum TNI akan mempunyai pegawai yang memiliki kinerja yang lebih baik.

1.5. Sistematika Penulisan

Adapun sistematika penulisan yaitu:

BAB 1 : PENDAHULUAN



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Pada Bab ini berisikan tentang latar belakang permasalahan, perumusan masalah yang dihadapi, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB 2 : TINJAUAN PUSTAKA

Dalam Bab ini diuraikan tentang landasan teori yang akan digunakan sebagai dasar dalam menganalisa penelitian, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan perumusan hipotesis.

BAB 3 : METODOLOGI PENELITIAN

Dalam penelitian ini diuraikan tentang tempat dan waktu penelitian, desain penelitian, operasionalisasi variabel, populasi, sampel, dan teknik pengambilan sampel dengan menggunakan Teknik Sensus, metode pengumpulan data, instrumen variabel penelitian, serta metode analisis dan pengujian hipotesis.



BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah sesuatu yang dapat menimbulkan semangat atau dorongan bekerja individu atau kelompok terhadap pekerjaan guna mencapai suatu tujuan. Motivasi kerja pegawai adalah kondisi yang membuat pegawai mempunyai kemauan atau kebutuhan untuk mencapai tujuan tertentu melalui pelaksanaan tugas.

Motivasi kerja pegawai akan mensuplai energi untuk bekerja atau mengarahkan aktivitas selama bekerja, dan menyebabkan seorang pegawai mengetahui adanya tujuan yang relevan antara tujuan organisasi dengan tujuan pribadinya.

Motivasi kerja bagi pegawai merupakan suatu hal pokok yang mendorong seseorang untuk bekerja. Pemberian motivasi kepada pegawai dilakukan guna



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang meminumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

mengarahkan daya dan potensi pegawai agar mampu bekerja secara produktif, sehingga tujuan organisasi akan dapat tercapai secara maksimal.

Suatu organisasi bukan saja mengharapkan pegawai yang mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja dengan giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Kemampuan, kecakapan, dan keterampilan pegawai tidak akan memberikan hasil yang optimal bagi organisasi, jika mereka tidak mau bekerja keras. Pada umumnya orang mau bekerja keras karena didorong oleh adanya motivasi dalam diri mereka.

Dengan adanya motivasi kerja yang baik pada pegawai, akan dapat menimbulkan semangat, gairah dan keikhlasan kerja dalam diri. Meningkatnya kegairahan dan kemauan untuk bekerja dengan sukarela tersebut akan menghasilkan pekerjaan yang lebih baik, sehingga otomatis akan meningkatkan produktivitas kerja. Sedangkan pegawai yang memiliki motivasi kerja rendah, mereka akan bekerja seandainya dan tidak berusaha untuk mendapatkan hasil yang maksimal.

Terdapat beberapa pengertian tentang motivasi kerja menurut para ahli, diantaranya yaitu: Ernest J. McCormik dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2006:47), mengemukakan bahwa “Motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja”.

Pengertian tersebut dapat dipertegas oleh Berelson dan Steiner dalam Siswanto Sastrohadiwiryo (2003:267), yaitu : Motivasi kerja adalah keadaan

kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan”.

Sedangkan pengertian motivasi kerja menurut Pandji Anoraga (1993:38), “Kemauan kerja karyawan yang timbul karena adanya dorongan dari dalam pribadi karyawan yang bersangkutan sebagai hasil integrasi keseluruhan daripada kebutuhan pribadi, pengaruh lingkungan fisik dan pengaruh lingkungan sosial dimana kekuatannya tergantung daripada proses pengintegrasian tersebut”.

Menurut menurut Vroom dalam Ngalim Purwanto (2006: 72), motivasi kerja mengacu kepada suatu proses mempengaruhi pilihan-pilihan individu terhadap bermacam-macam bentuk kegiatan yang dikehendaki.

Kemudian menurut Siagian (2011: 52) pengertian motivasi kerja yaitu “Sebagai daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar-besarnya demi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya”. Dengan pengertian bahwa tercapainya tujuan organisasi berarti tercapai pula tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan.

Berdasarkan beberapa pengertian dari para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu daya penggerak yang mampu menciptakan kegairahan kerja dengan membangkitkan, mengarahkan, dan berperilaku kerja serta mengeluarkan tingkat upaya untuk memberikan kontribusi yang sebesar-besarnya demi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

2.1.1.1. Unsur-Unsur Motivasi Kerja

Menurut Sagir dalam Siswanto Sastrohadiwiry (2003: 269 – 270) unsur-unsur motivasi kerja adalah sebagai berikut :

1. Kinerja
2. Penghargaan
3. Tantangan
4. Tanggungjawab
5. Pengembangan
6. Ketertiban
7. Kesempatan

Motivasi seorang karyawan untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi melibatkan faktor-faktor individual dan faktor-faktor organisasional.

Yang tergolong pada faktor individual yang memberikan pengaruh terhadap motivasi kerja adalah tujuan, sikap, dan kemampuan.

Sedangkan yang tergolong pada faktor yang berasal dari organisasional yang memberikan pengaruh terhadap motivasi kerja adalah gaji, keamanan pekerjaan, dan hubungan sesama pekerja.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja, diantaranya yaitu :

1. Pencapaian penyelesaian tugas yang berhasil berdasarkan pada tujuan dan sasaran.
2. Penghargaan terhadap pencapaian tugas dan sasaran yang telah ditetapkan.
3. Sifat dan ruang lingkup pekerjaan itu sendiri.

4. Adanya peningkatan.
5. Adanya tanggung jawab.
6. Adanya administrasi dan manajemen serta kebijaksanaan pemerintah.
7. Supervisi.
8. Hubungan antar perseorangan.
9. Kondisi kerja.
10. Gaji.
11. Status.
12. Keamanan kerja.

Faktor-faktor di atas akan menentukan tinggi rendahnya motivasi kerja. Apabila kondisi dan syarat kerja seperti upah, lingkungan kerja, keselamatan dan kesehatan kerja, serta jaminan hari tua yang diperlukan oleh karyawan dapat disediakan oleh perusahaan, maka motivasi kerja para karyawan akan meningkat. Disamping beberapa faktor diatas, untuk mendapatkan motivasi kerja juga dibutuhkan suatu motivator. Hal ini merupakan hasil pemikiran dan kebijaksanaan yang tertuang dalam perencanaan dan program terpadu yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi perusahaan atau organisasi. Oleh karena itu untuk mencapai tujuan di atas, maka seluruh pelaku produksi, seperti pemerintah, pimpinan perusahaan dan karyawan harus saling bekerjasama.

2.1.1.2. Tujuan Motivasi Kerja

Motivasi kerja sangat penting artinya bagi perusahaan atau organisasi, karena motivasi kerja merupakan bagian dari kegiatan perusahaan dalam proses pembinaan, pengembangan dan pengarahan manusia dalam bekerja.

Dalam melaksanakan suatu pekerjaan pegawai harus memiliki motivasi kerja sehingga dapat memberikan dorongan agar pegawai dapat bekerja dengan giat dan dapat memberikan kepuasan kerja.

Menurut Hasibuan (2004), tujuan-tujuan pemberian motivasi kerja adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan.
4. Meningkatkan kedisiplinan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

2.1.1.3. Proses terjadinya Motivasi Kerja

Proses terjadinya motivasi kerja diawali dengan dirasakannya kebutuhan yang tidak terpuaskan. Ketidakpuasan ini kemudian meningkat dan menimbulkan ketegangan dan dorongan untuk melakukan sesuatu. Pada tahap ini, manusia

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

melakukan upaya-upaya untuk memuaskan kebutuhan. Jika perilaku ini berhasil, maka kebutuhan akan terpenuhi dan ketegangan yang dirasakan akan menurun. Upaya manusia untuk mengurangi ketegangan tadi, tidak selalu berhasil. Kondisi ini dapat menimbulkan ketidakpuasan, yang kemudian akan dimanifestasikan dalam berbagai bentuk perilaku, misalnya frustrasi.

Dorongan motivasi ada dua yaitu secara internal dan eksternal.

1. Motivasi sebagai dorongan internal.

Menurut Hariandja (2002), motif atau dorongan sebagai kata kunci suatu motivasi dapat muncul sebagai akibat keinginan pemenuhan kebutuhan yang tidak terpenuhi, dimana kebutuhan itu muncul sebagai internal atau dorongan alamiah (natural), seperti makan, minum, berprestasi, berinteraksi dengan orang lain, mencari kesenangan, berkuasa, dan lain-lain yang cenderung bersifat internal, yang berarti kebutuhan itu muncul dan menggerakkan perilaku semata-mata karena tuntutan fisik dan psikologis yang muncul melalui mekanisme sistem biologis manusia dalam suatu proses motivasi seperti gambar di bawah ini.

Kebutuhan yang tidak terpenuhi





Sumber: Hariandja (2002)

Gambar 2.1. Proses Motivasi

Kebutuhan yang tidak terpuaskan dari seseorang mengakibatkan suatu situasi yang tidak menyenangkan. Situasi yang tidak menyenangkan tersebut mendorong seseorang untuk memenuhinya, yang kemudian akan menimbulkan suatu tujuan, dimana untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan tindakan. Selanjutnya, proses motivasi itu sendiri tidak terlihat secara langsung dari seseorang, yang terlihat adalah perilakunya terhadap sesuatu, sehingga untuk melihat motivasi dapat dilihat dari tingkat usaha yang dilakukan seseorang. Semakin tinggi tingkat usaha yang diberikan seseorang terhadap suatu kegiatan, dapat dikatakan semakin termotivasi orang tersebut.

2. Motivasi sebagai dorongan eksternal.

Beberapa model/teori motivasi mengatakan bahwa motivasi tidak semata-mata dipengaruhi tuntutan kebutuhan yang bersifat internal saja, tetapi



dipengaruhi juga oleh dorongan eksternal. Di bawah ini adalah beberapa teori yang mempengaruhi motivasi sebagai dorongan eksternal, antara lain :

1. *Expectancy Theory*

Victor Unoun mempopulerkan teori ini pada tahun 1960. *Expectancy Theory* menyatakan bahwa motivasi tergantung pada bagaimana seseorang menginginkan sesuatu pemikiran untuk mendapatkannya.

Persamaan teori ini dapat digambarkan sebagai berikut :

$$\text{Motivation} = \text{Valence} \times \text{Expectancy}$$

Valence/Valensi adalah kekuatan seseorang mengenai keinginan atas sesuatu. *Expectancy* adalah kemungkinan untuk memperoleh sesuatu melalui tindakan yang spesifik.

Jika seseorang memiliki *Valence* dan *Expectancy* yang tinggi, motivasi yang timbul akan tinggi. Tapi jika keduanya rendah maka motivasi yang timbul akan rendah pula.

2. *Equity Theory* atau Teori Keseimbangan

Teori ini dikemukakan oleh John Stacey Adams, seorang psikolog kerja dan perilaku pada tahun 1963. Teori ini berasumsi bahwa pada dasarnya manusia menyenangi perlakuan yang adil/sebanding, berhubungan dengan kepuasan relasional dalam hal persepsi distribusi yang adil/tidak adil dari sumber daya dalam hubungan interpersonal.

Teori ini membangun kesadaran yang lebih luas terhadap dimensi penilaian masing-masing individu sebagai manifestasi keadilan yang lebih luas dibanding teori motivasi lainnya.



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Ketika kita mengalami ketegangan psikologis atau bila tingkat stres kerja meningkat, kita termotivasi ke dalam tindakan untuk membangun kembali keseimbangan. Adams mengembangkannya lebih lanjut dengan fokus terhadap sisi keadilan antar individu dalam organisasi, dan organisasi tidak berpihak kepada sipapun.

3. *Goal - Setting Theory* (Penetapan Tujuan)

Goal - Setting Theory ini adalah teori yang membicarakan tentang pengaruh penetapan tujuan tantangan dan umpan balik terhadap kinerja. Teori ini berangkat dari maksud untuk bekerja mencapai suatu tujuan, yang merupakan sumber utama dari motivasi kerja. Artinya, tujuan-tujuan tersebut memberitahu pekerja mengenai apa yang harus dilakukan dan seberapa besar upaya yang harus dikerahkan. Dari sini dapat ditarik kesimpulan bahwa tujuan yang spesifik yaitu dapat meningkatkan kinerja. Dalam hal ini tujuan-tujuan yang sulit dicapai jika diterima, akan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan tujuan-tujuan yang tidak terlalu sulit. Dan umpan balik akan mengarah pada kinerja yang lebih tinggi dibandingkan tujuan-tujuan yang tidak terlalu sulit.

Tujuan-tujuan yang spesifik dan sulit akan menghasilkan suatu tingkat output yang lebih tinggi dibandingkan dengan tujuan umum.

Jika faktor seperti kemampuan dan penerimaan tujuan-tujuan tersebut bersifat konstan, dapat dikatakan bahwa semakin sulit tujuan tersebut dicapai, maka semakin tinggi tingkat kerjanya.

Namun bisa juga diasumsikan bahwa tujuan yang lebih mudah itu tampaknya dapat lebih diterima.

Namun bila seorang pekerja menerima tugas yang berat, dia akan mengerahkan segala daya upaya sampai tujuan itu tercapai, sampai target tujuan itu diturunkan, atau sampai tujuan itu ditinggalkan.

Orang akan bekerja lebih baik jika mendapatkan umpan balik mengenai seberapa baik kemajuan mereka dalam mencapai tujuan tersebut, karena umpan balik ini bisa membantu mengidentifikasi ketidaksesuaian antara apa yang dilakukan dengan apa yang ingin dilakukan, artinya umpan balik bertindak untuk mengarahkan perilaku. Tetapi tidak semua umpan balik itu manjur. Umpan balik yang dihasilkan sendiri (*self-generated*), yaitu ketika pekerja bisa memonitor kemajuannya sendiri. Terbukti hal tersebut merupakan suatu motivator yang ampuh dibandingkan umpan balik yang dihasilkan secara eksternal.

Singkatnya dapat dikatakan bahwa niat atau maksud (*intentions*) merupakan pendorong motivasi yang ampuh. Dalam kondisi yang tepat, niat atau maksud tersebut bisa mengarah pada kinerja yang lebih tinggi.

4. *Reinforcement Theory* (Teori Penguatan)

Teori ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$M = f (R \ \& \ C) \quad M = \text{Motivasi}$$

R = *Reward* (penghargaan) – primer/sekunder

C = *Consequens* (akibat) – positif/negatif

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Motivasi seseorang bekerja tergantung pada reward yang diterimanya dan punishment yang akan dialaminya nanti (Arep Ishak & Tanjung Hendri, 2003:35-37).

Penguatan (*Reinforcement*) adalah segala sesuatu yang digunakan seorang pimpinan untuk meningkatkan atau mempertahankan tanggapan khusus individu. Jadi menurut teori ini motivasi seseorang dalam bekerja tergantung pada penghargaan yang diterimanya dan akibat dari yang akan dialaminya nanti.

Teori ini menyebutkan bahwa perilaku seorang di masa mendatang dibentuk oleh akibat dari perilakunya yang sekarang.

Jenis *Reinforcement* ada 4, yaitu:

- a. *Positive Reinforcement* (penguatan positif), yaitu penguatan yang dilakukan ke arah kinerja yang positif.
- b. *Negative Reinforcement* (penguatan negatif), yaitu penguatan yang dilakukan karena mengurangi atau menghentikan keadaan yang tidak disukai. Misalnya berupaya cepat-cepat menyelesaikan pekerjaan karena tidak tahan mendengar atasan yang mengomel terus-menerus.
- c. *Extinction* (peredaan), yaitu tidak mengukuhkan suatu perilaku, sehingga perilaku tersebut mereda atau punah sama sekali. Hal ini dilakukan untuk mengurangi perilaku yang tidak diharapkan.
- d. *Punishment*, yaitu konsekuensi yang tidak menyenangkan dari tanggapan perilaku tertentu.



2.1.1.4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut Siagian dalam buku Novita (2011), faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang dapat diketahui berdasarkan karakteristik dari individu yang bersifat khas yang terdiri dari delapan faktor, yaitu :

1. Karakteristik Biografi, yang meliputi :
 - a. Usia, hal ini penting karena usia mempunyai kaitan yang erat dengan berbagai segi kehidupan organisasional. Misalnya kaitan usia dan tingkat kedewasaan teknis yaitu keterampilan tugas.
 - b. Jenis kelamin, karena jelas bahwa implikasi jenis kelamin merupakan hal yang perlu mendapat perhatian secara wajar, dengan demikian perlakuan terhadap mereka pun dapat disesuaikan sedemikian rupa sehingga mereka menjadi anggota organisasi yang bertanggung jawab terhadap pekerjaannya.
 - c. Status perkawinan, dengan status ini secara tidak langsung dapat memberikan petunjuk cara, dan teknik motivasi yang cocok digunakan bagi para pegawai yang telah menikah dibandingkan dengan pegawai yang belum menikah.
 - d. Jumlah tanggungan, dalam hal ini jumlah tanggungan seorang pencari nafkah utama keluarga adalah semua orang yang biaya hidupnya tergantung pada pencari nafkah utama tersebut, tidak terbatas hanya pada istri atau suami dan anak-anaknya.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

e. Masa kerja, dalam organisasi perlu diketahui masa kerja seseorang karena masa kerja seseorang merupakan satu indikator kecenderungan para pekerja dalam berbagai segi organisasional seperti : produktivitas kerja dan daftar kehadiran. Karena semakin lama seseorang bekerja ada kemungkinan untuk mereka mangkir atau tidak masuk kerja disebabkan karena kejenuhan.

2. Kepribadian.

Kepribadian seseorang juga dapat mempengaruhi motivasi kerja seseorang, karena kepribadian sebagai keseluruhan cara yang digunakan oleh seseorang untuk bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain.

3. Persepsi.

Interprestasi seseorang tentang kesan sensorinya mengenai lingkungan sekitar akan sangat berpengaruh pada perilaku yang pada gilirannya menentukan faktor-faktor yang dipandang sebagai faktor organisasional yang kuat.

4. Kemampuan belajar.

Belajar adalah proses yang berlangsung seumur hidup dan tidak terbatas pada pendidikan formal yang ditempuh seseorang di berbagai tingkat lembaga pendidikan. Salah satu bentuk nyata dari telah belajarnya seseorang adalah perubahan dalam persepsi, perubahan dalam kemauan dan perubahan dalam tindakan.

2.1.1.5. Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja

Berkaitan dengan penelitian ini, ada beberapa indikator motivasi kerja yang yang akan dijelaskan dalam tabel berikut:

Tabel 2.1
Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja

NO	SUMBER	DIMENSI	INDIKATOR
1	Wibowo (2011:162)	<p>1. Kebutuhan untuk berprestasi.</p> <p>2. Kebutuhan memperluas pergaulan.</p> <p>3. Kebutuhan untuk menguasai sesuatu pekerjaan</p>	<p>a. Target kerja b. Kualitas kerja c. Tanggung jawab d. Resiko e. Komunikasi f. Persahabatan</p> <p>a. Pemimpin b. Duta perusahaan c. Keteladanan</p> <p>a. Pemimpin b. Duta perusahaan c. Keteladanan</p>
2	Manahan (2008)	<p>1. Kebutuhan Fisiologis</p> <p>2. Kebutuhan Keselamatan dan Keamanan.</p> <p>3. Kebutuhan rasa memiliki cinta.</p> <p>4. Kebutuhan akan penghargaan.</p> <p>5. Kebutuhan akan realisasi diri.</p>	<p>a. Makan b. Minum c. Tempat tinggal</p> <p>a. Kebebasan dari ancaman. b. Aman dari ancaman lingkungan.</p> <p>a. Kebutuhan akan teman. b. Afiliasi. c. Interaksi. d. Mencintai dan dicintai.</p> <p>a. Penghargaan diri. b. Penghargaan orang lain.</p> <p>a. Memiliki keterampilan. b. Penggunaan potensi yang ada.</p>

3	Hamzah B. Uno (2008:112).	1. Tanggung jawab dalam melakukan kerja. 2. Prestasi yang dicapainya. 3. Pengembangan diri. 4. Kemandirian dalam bertindak.	a. Kerja keras. b. Tanggung jawab. c. Pencapaian tujuan. d. Menyatu dengan tugas. a. Dorongan untuk sukses. b. Umpan balik. c. Unggul. a. Peningkatan ketrampilan. b. Dorongan untuk maju. a. Mandiri dalam bekerja. b. Suka pada tantangan.
---	---------------------------	--	--

Dari ketiga indikator motivasi kerja di atas, peneliti menggunakan indikator nomer satu yaitu pendapat dari Wibowo (2011:162) sebagai acuan untuk membuat penelitian tesis ini.

2.1.2. Pengertian Disiplin kerja

Dalam mengerjakan segala hal, manusia dituntut untuk memiliki tingkat disiplin kerja yang tinggi terhadap apa yang dikerjakannya. Tentu tujuannya agar semua pekerjaan dapat terselesaikan dengan hasil yang baik dan maksimal.

Tapi apakah sebenarnya pengertian dari disiplin itu sendiri? Menurut Singodimedjo (2002) mengatakan “disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan”. Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketentuan yang berlaku.

Selanjutnya menurut Siagian (2006:278) berpendapat “Disiplin kerja merupakan suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankan dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya”.

Disiplin adalah pelatihan, khususnya pelatihan pikiran dan sikap untuk menghasilkan pengendalian diri, kebiasaan-kebiasaan untuk mentaati peraturan yang berlaku.

Kemudian menurut Edi Sutrisno (2011:86) bahwa “Disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya”.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja pegawai merupakan sikap atau tingkah laku yang menunjukkan kesetiaan dan ketaatan seseorang atau sekelompok orang terhadap peraturan yang telah ditetapkan oleh instansi atau organisasi, baik yang tertulis maupun tidak tertulis, sehingga diharapkan pekerjaan yang dilakukan dapat lebih efektif dan efisien dan mampu memberikan kemajuan bagi instansi atau organisasi tersebut.

2.1.2.1. Fungsi Disiplin Kerja

Fungsi disiplin kerja dapat dijabarkan sebagai peranan penting dalam hidup. Karena memunculkan dampak positif luar biasa yang dapat dirasakan dalam lingkungan kerja. Terutama bagi seorang pimpinan yang hendak memberikan contoh bagi pegawainya.

Disiplin kerja dapat meningkatkan kualitas karakter. Kualitas karakter akan terlihat pada komitmen seseorang kepada Tuhan, organisasi, diri sendiri, orang lain, serta dana pada pekerjaan. Puncak komitmen akan terlihat pada integritas diri yang tinggi. Sikap demikian dapat mendukung proses peningkatan kualitas karakter, sikap, dan kerja. Di sinilah kualitas sikap (komitmen dan integritas) dapat di dukung, dikembangkan, dan diwujudkan dalam realita. Komitmen dan integritas akan terlihat dalam kinerja yang konsisten. Apabila pemimpin memiliki disiplin yang tinggi dalam sikap hidup dan kerja, maka akan mampu mempengaruhi bawahan untuk berdisiplin tinggi pula dan menjadikannya sebagai figur.

Dalam prosesnya, disiplin dapat digambarkan dengan tiga perbandingan yaitu :

1. Disiplin bagai mercusuar yang membuat nahkoda tetap siaga akan kondisi yang dihadapi dan tetap waspada menghadapi kenyataan hidup dan kerja.
2. Disiplin dapat digambarkan seperti air sungai yang terus mengalir dari gunung ke lembah dan terus membawa kesegaran dan membersihkan bagian sungai yang keruh.
3. Disiplin bagaikan dinamo yang menyimpan kekuatan/daya yang mampu menghidupkan mesin. Apabila kunci kontak dibuka, dayapun mengalir dan menghidupkan mesin yang menciptakan daya dorong yang lebih besar lagi dan yang berjalan secara konsisten.

2.1.2.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Adanya disiplin kerja dalam suatu organisasi akan membuat pegawai mampu untuk menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik. Oleh karena itu, pegawai yang memiliki tingkat disiplin yang tinggi serta patuh terhadap norma-norma yang berlaku dalam organisasi akan dapat meningkatkan produktivitas dan prestasi kerja pegawai yang bersangkutan. Menurut Felix A. Nigro dan Munaf (1985:10) menyampaikan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja yaitu :

1. Pembinaan struktur organisasi yang tidak sehat untuk melaksanakan program kepegawaian, dimana tanggung jawab dan tugas setiap pegawai jelas dan tegas.
2. Adanya klasifikasi/penggolongan jabatan yang sistematis dan harus adanya rencana gaji yang adil dengan mengingat adanya saingan yang berat dari sektor swasta.
3. Adanya sistem pengusaha tenaga kerja dan penarikan tenaga kerja yang baik dengan jalan teknik pengusaha tenaga kerja maju.
4. Adanya sistem seleksi yang baik, yang menjamin adanya pengangkatan calon-calon pegawai yang paling cakap dan penempatannya dalam jabatan-jabatan pekerjaan yang sesuai.
5. Adanya rencana kerja latihan jabatan dengan maksud untuk menambah keahlian dan kecakapan pegawai, membangun semangat kerja, dan mempersiapkan mereka untuk kenaikan pangkat.
6. Adanya suatu rencana menilai kecakapan pegawai-pegawai secara berkala dan teratur dengan tujuan untuk menambah hasil pekerjaan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

dan untuk meneliti dan menetapkan pegawai-pegawai yang paling cakap.

7. Adanya suatu rencana kenaikan pangkat-pangkat yang terutama di dasarkan atas jasa adalah kecakapan pegawai dengan adanya sistem jabatan-jabatan dimana pegawai yang lain ditempatkan, sehingga mereka mencapai tingkatan jabatan yang paling tinggi.
8. Adanya usaha-usaha/kegiatan-kegiatan untuk memperbaiki hubungan antar manusia.
9. Adanya suatu program yang lengkap atau baik untuk mempertahankan semangat dan disiplin karyawan.

Kemudian menurut pendapat Gouzali Saydam (1996:202), faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin antara lain :

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi
2. Ada tidaknya keteladanan pemimpin dalam perusahaan
3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan
4. Keberanian pemimpin dalam mengambil tindakan
5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan
6. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan
7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin

Selanjutnya menurut Bejo Siswanto Sastrohadwiryo (2002:291) menyampaikan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja yaitu:

1. Kehadiran di tempat kerja
2. Kesanggupan mentaati peraturan yang berlaku

3. Sanksi hukum
4. Tanggung jawab
5. Tingkat kesanggupan melaksanakan pekerjaan
6. Keteladanan dan ketegasan
7. Peraturan dan prosedur

Dari penjelasan faktor – faktor disiplin kerja diatas dapat disimpulkan bahwa perusahaan harus memperhatikan semua situasi dan kondisi yang ada pada karyawannya agar kinerjanya dapat meningkat, dari mulai pemberian tugas terhadap karyawan, pemberian kompensasi, sampai pada hubungan kemanusiaan atau hubungan antar karyawan dalam perusahaan tersebut.

2.1.2.3. Pendekatan Disiplin Kerja

Menurut A.A. Anwar Prabu Mangku Negara (2009:130-131) menyebutkan tiga pendekatan disiplin kerja yaitu:

1. Pendekatan disiplin modern

Yaitu mempertemukan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru di luar hukuman, artinya menghindarkan hukuman secara fisik dan memperbaiki semua keputusan tentang pelanggaran disiplin, dengan mengadakan proses penyuluhan dengan fakta-faktanya, dan memperbaiki keputusan yang berat sebelah pihak.

2. Pendekatan disiplin dengan tradisi

Yaitu pendekatan disiplin dengan cara memberikan hukuman, yaitu penegakan disiplin kerja yang dilakukan oleh atasan terhadap bawahannya



langsung yang melanggar dan menghukumnya sesuai dengan tingkat kesalahannya. Dan bagi karyawan yang melakukan kesalahan untuk yang kedua kali maka hukuman akan diberikan dengan seberat-beratnya.

3. Pendekatan disiplin bertujuan

Yaitu pemahaman tentang bagaimana semua karyawan mengerti dan mengetahui tentang disiplin kerja dan memperbaiki perilakunya untuk berdisiplin dan mau bertanggung jawab atas segala perbuatannya.

Dari pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam pendekatan disiplin banyak hal yang harus dilakukan, mulai dari menghindari hukuman langsung yang mengenai fisik karyawan, mencari fakta-fakta tentang pengaduan-pengaduan dari seorang karyawan tentang laporan yang diterima, memberikan hukuman kepada karyawan yang melanggar aturan, dan mengarahkan serta memperbaiki karyawan yang selalu melakukan pelanggaran disiplin. Sehingga dengan itu semua mampu mengurangi pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan.

2.1.2.4. Jenis Disiplin Kerja

Pada dasarnya setiap organisasi atau instansi perlu memiliki ketentuan yang harus ditaati oleh para pegawainya dengan tujuan untuk mengarahkan perilaku pegawainya pada pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Newstrom (dalam Asmiarsih, 2006) menyatakan bahwa disiplin mempunyai tiga macam bentuk, yaitu:

1. Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah tindakan SDM agar terdorong untuk menaati standar atau peraturan. Tujuan pokoknya adalah mendorong SDM agar memiliki disiplin pribadi yang tinggi, agar peran kepemimpinan tidak terlalu berat dengan pengawasan atau pemaksaan, yang dapat mematikan prakarsa dan kreativitas serta partisipasi SDM.

2. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah tindakan dilakukan setelah terjadi pelanggaran standar atau peraturan, tindakan tersebut dimaksud untuk mencegah timbulnya pelanggaran lebih lanjut. Tindakan itu biasanya berupa hukuman tertentu yang biasa disebut sebagai tindakan disipliner, antara lain berupa peringatan, skors, atau bahkan sampai kepada pemecatan.

3. Disiplin Progresif

Disiplin progresif adalah tindakan disipliner berulang kali berupa hukuman yang makin berat, dengan maksud agar pihak pelanggar bisa memperbaiki diri sebelum hukuman berat dijatuhkan.

Sedangkan menurut Anwar Prabu (2008:129-130) membentuk disiplin kerja menjadi dua jenis :

1. Disiplin Preventif, adalah suatu upaya yang menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri. Dengan cara preventif pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan.

2. Disiplin Korektif, adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu perusahaan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan-peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan. Pada disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin perlu diberi sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai yang melakukan pelanggaran, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

Berdasarkan pendapat dari para ahli tersebut di atas, dapat disampaikan bahwa pendisiplinan diarahkan pada tindakan yang mendorong para pegawai untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Apabila terjadi adanya pegawai yang nyata-nyata melakukan pelanggaran atas ketentuan-ketentuan yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan. kepadanya dikenakan sanksi disipliner. Berat atau ringannya suatu sanksi tentunya tergantung pada bobot pelanggaran yang terjadi.

2.1.2.5. Dimensi dan Indikator Disiplin Kerja

Berkaitan dengan penelitian ini, ada beberapa indikator disiplin kerja yang akan dijelaskan dalam tabel berikut :

Tabel 2.2

Dimensi dan Indikator Disiplin Kerja

NO	SUMBER	DIMENSI	INDIKATOR
1	H. Malayu Hasibuan (2012:194)	1. Tujuan kemampuan.	a. Kehadiran pegawai tepat waktu di tempat kerja. b. Intensitas kehadiran pegawai

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

		<p>2. Tingkat kewaspadaan karyawan.</p> <p>3. Ketaatan pada standar kerja.</p> <p>4. Ketaatan pada peraturan kerja.</p> <p>5. Etika kerja.</p>	<p>selama bekerja.</p> <p>a. Kewaspadaan dan hati-hati dalam bekerja. b. Menjaga dan merawat peralatan kerja.</p> <p>a. Memiliki rasa tanggung jawab dalam bekerja. b. Bekerja sesuai dengan fungsi dan tugasnya. c. Bekerja sesuai jam kerja.</p> <p>a. Pemahaman pegawai atas peraturan kerja. b. Menyelesaikan pekerjaan sesuai peraturan kerja.</p> <p>a. Memiliki sikap dan perilaku yang baik dalam bekerja.</p>
2	Keith Davis dalam Mangkunegara (2011:129).	<p>1. Disiplin Preventif.</p> <p>2. Disiplin Korektif.</p> <p>3. Disiplin Progresif.</p>	<p>a. Absensi. b. Kesadaran. c. Pelaporan Rekap Data. d. SOP/Tata Tertib yang jelas dan dapat dipahami.</p> <p>a. Kesiapan menerima sanksi. b. Sanksi yang diterima mengandung makna. c. Pemberitahuan atas sanksi yang diterima. d. Keputusan yang adil.</p> <p>a. Teguran lisan. b. Skorsing.</p>
3	Singodimedjo (dalam Sutrisno, 2011: 94).	1. Taat terhadap aturan waktu.	<p>a. Ketepatan jam masuk kerja. b. Ketepatan jam istirahat. c. Ketepatan jam</p>

	<p>2. Taat terhadap peraturan organisasi yang tertulis dan tidak tertulis.</p> <p>3. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan.</p> <p>4. Taat terhadap peraturan lainnya di organisasi.</p>	<p>pulang kerja.</p> <p>a. Cara berpakaian. b. Sopan santun. c. Kepatuhan.</p> <p>a. Bertingkah laku. b. Tanggung jawab. c. Kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan.</p> <p>a. Norma yang berlaku.</p>
--	--	--

Dari ketiga indikator motivasi kerja di atas, peneliti menggunakan indikator nomer tiga yaitu pendapat dari Singodimedjo (dalam Sutrisno, 2011: 94) sebagai acuan untuk membuat penelitian tesis ini.

2.1.3. Pengertian Insentif

Selain pemberian kompensasi berupa gaji, tunjangan jabatan, dan uang makan, instansi juga memberikan insentif kepada pegawai berdasarkan kepangkatan dan jabatan yang dimiliki. Tujuan pemberian insentif yaitu untuk memberikan kesejahteraan yang lebih kepada pegawai, agar pegawai memiliki penghasilan yang cukup sehingga diharapkan pegawai tersebut akan lebih termotivasi lagi dalam menjalankan tugasnya sehari-hari. Insentif tidak diberikan langsung oleh pemerintah, tetapi melalui program anggaran yang didapatkan oleh tiap unit organisasi. Sehingga tidak semua pegawai bisa mendapatkan insentif dari tempat mereka bekerja, tergantung dari kemampuan dalam bidang anggaran yang dimiliki oleh unit organisasi tersebut.



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Hal yang terjadi di Srenum Mabes TNI dalam hal pemberian insentif tidak berdasarkan atas kedisiplinan dan hasil kinerja yang baik dari pegawai, tetapi semuanya disamaratakan, baik pegawai yang sering melakukan pelanggaran seperti sering datang terlambat dan sering tidak masuk kerja tanpa alasan yang jelas sama-sama mendapatkan insentif dengan besaran yang tidak berbeda. Tentu saja hal ini menimbulkan kecemburuan di kalangan pegawai yang tidak melakukan pelanggaran.

Hal ini yang mendasari kami membuat penelitian dengan mengambil tema tersebut, sehingga diharapkan dengan adanya penelitian ini akan mampu memberikan masukan kepada pimpinan, sehingga keadilan dalam pemberian insentif akan mampu terwujud di jajaran Srenum Mabes TNI.

Ada beberapa pengertian tentang insentif menurut para ahli, diantaranya yaitu menurut Hasibuan (2011:117) yang menyampaikan bahwa insentif merupakan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Insentif merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi.

Kemudian menurut Pangabean (2002:77) insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena prestasinya melebihi standar yang ditentukan. Dengan mengasumsikan bahwa uang dapat mendorong karyawan bekerja lebih giat lagi, maka mereka yang produktif lebih menyukai gajinya dibayarkan berdasarkan hasil kerja.

Pengertian Insentif menurut Mangkunegara (2002:89) yaitu merupakan suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang atas dasar kinerja yang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

tinggi dan juga merupakan rasa pengakuan dari pihak organisasi terhadap kinerja karyawan dan kontribusi terhadap organisasi “perusahaan”.

Sedangkan menurut Handoko (2002:176) pengertian insentif yaitu perangsang yang ditawarkan kepada para karyawan untuk melaksanakan kerja sesuai atau lebih tinggi dari standar-standar yang telah ditetapkan.

Menurut Samsudin (2006:194) insentif merupakan pemberian upah atau gaji yang berbeda bukan didasarkan pada evaluasi jabatan, namun karena adanya perbedaan prestasi kerja.

Kemudian Ranupandojo dan Suad Husnan (2002:161) menyampaikan bahwa insentif merupakan suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang, jadi pengertian insentif ialah sebuah program yang diberikan oleh perusahaan untuk memotivasi karyawan agar karyawan tersebut jauh lebih giat lagi dalam bekerja dan dapat meningkatkan prestasi kerjanya di dalam perusahaan.

Pengertian insentif menurut Moekiyat (1999) bahwa insentif tertuju pada semangat sebagai suatu ukuran dari suatu aktivitas, sehingga insentif dimaksudkan untuk menambah semangat atau perangsang dalam aktivitas.

Semangat juga merupakan suatu unsur dalam memberikan insentif, sehingga berdampak pada upah yang tinggi atau jaminan sosial yang mewah.

Dari beberapa pengertian dia atas dapat diambil kesimpulan bahwa insentif adalah

balas jasa yang diberikan langsung oleh perusahaan atau organisasi kepada pegawainya yang memiliki prestasi dalam bekerja dengan tujuan untuk

memotivasi pegawai agar lebih giat dalam bekerja untuk memajukan perusahaan atau organisasi dimana tempat dia bekerja.

2.1.3.1. Tujuan Pemberian Insentif

Pemberian insentif kepada pegawai adalah bertujuan untuk memenuhi kepentingan dua pihak, yaitu :

- a. Bagi Perusahaan atau Organisasi
 1. Menjaga loyalitas para pekerja yang berkualitas.
 2. Mempertahankan dan meningkatkan moral kerja para pekerja, dimana hal ini akan terlihat dari absensi dan tingkat perputaran tenaga kerja.
 3. Meningkatkan produktivitas perusahaan, dengan kata lain hasil produksi bertambah untuk setiap unit per satuan waktu, serta meningkatnya penjualan.
- b. Bagi Pegawai/karyawan
 1. Memperbaiki dan meningkatkan standar hidup dengan adanya pendapatan tambahan selain gaji pokok.
 2. Memperbaiki dan meningkatkan semangat kerja karyawan sehingga para pekerja berupaya untuk berprestasi di tempat bekerja.

2.1.3.2. Jenis Insentif

Jenis insentif dapat diklasifikasikan berdasarkan bentuknya dan berdasarkan dan berdasarkan penerimanya :

1. Jenis insentif berdasarkan bentuknya dibagi menjadi dua, yaitu:
 - a. Insentif material; yaitu insentif yang diberikan dalam bentuk komisi, bonus, pembagian laba, kompensasi yang ditangguhkan, dan jaminan hari tua.
 - b. Insentif non material; yaitu insentif yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk piagam penghargaan, pemberian promosi jabatan, jaminan sosial, pujian dalam bentuk tulisan dan lisan.
2. Jenis insentif berdasarkan penerimanya dibedakan menjadi beberapa bagian yaitu:
 - a. Individual Incentive; yaitu insentif yang diberikan kepada seorang pegawai atas kerja keras dan prestasinya di tempat kerja.
 - b. Group Incentive; yaitu pemberian insentif kepada pegawai sesuai dengan standar dari masing-masing group/kelompok.
 - c. Plant-wide Incentive; yaitu pemberian insentif kepada semua pegawai perusahaan sesuai dengan kriteria pembayaran yang telah ditentukan perusahaan.

2.1.3.3. Bentuk-bentuk Insentif

Seperti yang disebutkan pada pengertian insentif di atas, pemberian insentif dapat dilakukan dengan berbagai bentuk. Menurut Koontz pemberian insentif bisa dalam bentuk uang, partisipasi, dan lingkungan kerja yang baik.

1. Insentif dalam bentuk uang.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Pada umumnya para pegawai lebih memilih menerima insentif dalam bentuk uang. Hal ini berkaitan dengan realisasi kualitas kehidupan pegawai yang lebih baik dari sisi keuangan.

Dengan prestasi kerja yang baik akan mendukung kesempatan mendapatkan insentif dari perusahaan. Dengan begitu maka kebutuhan hidup pegawai tersebut terpenuhi dan menjadi lebih baik.

2. Insentif berbentuk lingkungan kerja yang baik

Lingkungan kerja yang baik merupakan salah satu impian dari para pekerja. Alasannya, dengan lingkungan kerja yang baik maka hal ini akan mendukung kenyamanan dalam bekerja dan peningkatan prestasi kerja.

3. Insentif dalam bentuk partisipasi

Kesempatan untuk berpartisipasi dan berkomunikasi dengan petinggi di perusahaan bisa memberikan dorongan semangat kerja kepada para pekerja. Dengan kesempatan seperti ini, maka karir seorang pegawai dapat meningkat lebih cepat sesuai dengan kinerjanya.

Selain itu, dengan adanya kesempatan menjadi partisipasi maka seorang pegawai mendapatkan pengakuan dan mendapat dukungan dari perusahaan.

2.1.3.4. Pertimbangan Dasar Penyusunan Insentif

Menurut Hasibuan Melayu S.P. (2013:35), pertimbangan dasar penyusunan insentif diantaranya yaitu:

1. Kinerja

Sistem insentif dengan cara ini langsung mengkaitkan besarnya insentif dengan kinerja yang telah ditunjukkan oleh pegawai yang bersangkutan. Berarti besarnya insentif tergantung pada banyak sedikitnya hasil yang dicapai dalam waktu kerja pegawai. Cara ini dapat diterapkan apabila hasil kerja diukur secara kuantitatif. Memang dapat dikatakan bahwa dengan cara ini dapat mendorong pegawai yang kurang produktif menjadi lebih produktif dalam bekerjanya. Disamping itu juga sangat menguntungkan bagi pegawai yang dapat bekerja cepat dan berkemampuan tinggi. Sebaliknya sangat tidak *favourable* bagi pegawai yang bekerja lamban atau pegawai yang sudah berusia agak lanjut.

2. Lama Kerja

Besarnya insentif ditentukan atas dasar lamanya pegawai melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Cara perhitungannya dapat menggunakan per jam, per hari, per minggu ataupun per bulan. Umumnya cara yang diterapkan apabila ada kesulitan dalam menerapkan cara pemberian insentif berdasarkan kinerja. Memang ada kelemahan dan kelebihan dengan cara ini, antara lain sebagai berikut:

a. Kelemahan

- 1) Mengakibatkan mengendornya semangat kerja pegawai yang sesungguhnya mampu memproduksi lebih dari rata-rata.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

- 2) Tidak membedakan usia, pengalaman dan kemampuan pegawai.
- 3) Membutuhkan pengawasan yang ketat agar pegawai sungguh-sungguh bekerja.
- 4) Kurang mengakui adanya kinerja pegawai.

b. Kelebihan

- 1) Dapat mencegah hal-hal yang tidak atau kurang diinginkan seperti pilih kasih, diskriminasi maupun kompetisi yang kurang sehat.
- 2) Menjamin kepastian penerimaan insentif secara periodic.
- 3) Tidak memandang rendah pegawai yang cukup lanjut usia.

3. Senioritas

Sistem penyusunan insentif ini didasarkan pada masa kerja atau senioritas pegawai yang bersangkutan dalam suatu organisasi. Dasar pemikirannya adalah pegawai senior. Menunjukkan adanya kesetiaan yang tinggi dari pegawai yang bersangkutan pada organisasi dimana mereka bekerja. Semakin senior seorang pegawai semakin tinggi loyalitasnya pada organisasi, dan semakin mantab dan tenangnya dalam organisasi. Kelemahan yang menonjol dari cara ini adalah belum tentu mereka yang senior ini memiliki kemampuan tinggi atau menonjol, sehingga mungkin sekali pegawai muda (junior) yang menonjol kemampuannya akan dipimpin oleh pegawai senior, tetapi tidak menonjol kemampuannya. Mereka menjadi pimpinan bukan karena kemampuannya tetapi karena masa kerjanya. Dalam situasi demikian dapat timbul dimana para

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

pegawai junior yang energik dan mampu tersebut keluar dari perusahaan/instansi.

4. Kebutuhan

Cara ini menunjukkan bahwa insentif pada pegawai didasarkan pada tingkat urgensi kebutuhan hidup yang layak dari pegawai. Hal ini berarti insentif yang diberikan adalah wajar apabila dapat dipergunakan untuk memenuhi sebagian kebutuhan pokok, tidak berlebihan namun tidak berkekurangan. Hal seperti ini memungkinkan pegawai untuk dapat bertahan dalam perusahaan/instansi.

5. Keadilan dan Kelayakan

a. Keadilan

Dalam sistem insentif keadilan bukanlah harus sama rata tanpa pandang bulu, tetapi harus terkait pada adanya hubungan antara pengorbanan (input) dengan (output). Makin tinggi pengorbanan semakin tinggi insentif yang diharapkan, sehingga yang harus dinilai adalah pengorbanannya yang diperlukan oleh suatu jabatan. Input dari suatu jabatan ditunjukkan spesifikasi yang harus dipenuhi oleh orang yang memegang jabatan tersebut. Oleh karena itu semakin tinggi pula output yang diharapkan. Output ini ditunjukkan oleh insentif yang diterima para pegawai yang bersangkutan, dimana di dalamnya terkandung rasa keadilan yang sangat diperhatikan sekali oleh setiap pegawai penerima insentif tersebut.

b. Kelayakan

Disamping masalah keadilan dalam pemberian insentif tersebut perlu pula diperhatikan masalah kelayakan. Layak pengertiannya membandingkan besarnya insentif dengan perusahaan lain yang bergerak dalam bidang usaha sejenis. Apabila insentif di dalam perusahaan yang bersangkutan lebih rendah dibandingkan dengan perusahaan lain, maka perusahaan/instansi akan mendapat kendala yakni berupa menurunnya kinerja pegawai yang dapat diketahui dari berbagai bentuk akibat ketidakpuasan pegawai mengenai insentif tersebut.

6. Evaluasi Jabatan

Evaluasi jabatan adalah suatu usaha untuk menentukan dan membandingkan nilai suatu jabatan tertentu dengan nilai jabatan-jabatan lain dalam suatu organisasi. Ini berarti pula penentuan nilai relative atau harga dari suatu jabatan guna menyusun rangking dalam penentuan insentif.

2.1.3.5. Dimensi dan Indikator Insentif

Ada beberapa indikator insentif menurut para ahli, diantaranya yaitu:

Tabel 2.3

Dimensi dan Indikator Insentif

NO	SUMBER	DIMENSI	INDIKATOR
1	Sirait Justine (2006:202)	1. <i>Financial Incentive.</i> 2. <i>Non Financial Incentive.</i>	a. Bonus. b. Komisi. c. Dana pension a. Hiburan. b. Pendidikan dan Latihan. c. Penghargaan berupa pujian. d. Tempat kerja yang

		3. <i>Social Incentive</i> .	terjamin. a. Keadaan dan sikap rekan kerja.
2	Sarwoto (2010:156)	1. Insentif Material. 2. Insentif Non Material.	a. Bonus uang b. Komisi c. Profit share d. Dana Pensiun e. Pembayaran kontraktual f. Pembuatan rumah dinas g. pengobatan gratis h. Cuti sakit yang tetap mendapat pembayaran gaji. i. Biaya pindah. j. Pemberian tugas belajar. a. Pemberian gelar (<i>title</i>) secara resmi b. Pemberian tanda jasa atau medali c. Pemberian piagam penghargaan d. Pemberian pujian lisan maupun tertulis e. Ucapan terima kasih secara formal atau informal f. Pemberian bendera pada mobil g. Pemberian plat nomer mobil dinas h. Pemberian perlengkapan khusus pada ruangan kerja.

Dari ketiga indikator insentif di atas, peneliti menggunakan indikator nomer dua yaitu pendapat dari Sarwoto (2010:156) yang digunakan sebagai acuan untuk membuat penelitian tesis ini.

2.1.4. Pengertian Kinerja



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang meminumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seorang pegawai secara keseluruhan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan dengan derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu dan dengan pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya selama periode tertentu yang dalam pelaksanaannya akan diukur atau dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti hasil kerja, target atau sasaran maupun kriteria yang telah ditetapkan terlebih dahulu oleh perusahaan atau organisasi dan telah disepakati bersama.

Ada beberapa pengertian kinerja menurut beberapa ahli, diantaranya yaitu menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2000:67) menyampaikan bahwa: “kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Selanjutnya Hersey & Blanchard (dalam Rivai dan Basri, 2015:15) menyatakan bahwa: “kinerja adalah suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya”.

Dengan demikian terdapat tiga alasan pokok tentang perlunya mengadakan penilaian terhadap kinerja, yaitu:

1. Untuk mendorong perilaku yang baik atau memperbaiki serta mengikis kinerja (prestasi) di bawah standar. Orang-orang yang berkinerja baik pasti akan mengharapkan imbalan, walaupun hanya sekedar pujian.
2. Untuk memuaskan rasa ingin tahu pegawai tentang seberapa baik kerja pegawai. Setiap orang memiliki dorongan ilmiah untuk ingin mengetahui seberapa cocok seseorang dengan organisasi tempat dimana orang tersebut bekerja. Pada dasarnya seorang pegawai kemungkinan tidak suka untuk dinilai, tetapi karena dorongan untuk mengetahui hasil penilaian ternyata sangat kuat dan tinggi.
3. Untuk memberikan landasan yang kuat dalam pengambilan keputusan selanjutnya sehubungan dengan karir seorang pegawai. Hal-hal yang berkaitan dengan kenaikan gaji, promosi, pemindahan, atau pemberhentian, tentunya akan dapat ditangani dengan lebih baik bila pegawai telah mengetahui kemungkinan itu sebelumnya.

2.1.4.1. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja individu merupakan hasil kerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Sehingga kinerja individu akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu, upaya kerja (*work effort*) dan dukungan organisasi. Menurut Mangkunegara (2000) menyatakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya yaitu:

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

Kemudian David C. Mc. Clelland (1997) seperti dikutip Mangkunegara (2001:68), berpendapat bahwa: "Ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja". Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji.

Selanjutnya Mc. Clelland mengemukakan 6 karakteristik dari seseorang yang memiliki motif yang tinggi, yaitu:

1. Memiliki tanggung jawab yang tinggi
2. Berani mengambil resiko
3. Memiliki tujuan yang realistis
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan

5. Memanfaatkan umpan balik yang konkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan

Sedangkan menurut Simanjuntak (2001) kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh beberapa hal, yaitu:

1. Kualitas dan kemampuan pegawai, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik pegawai.
2. Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, dan teknologi) termasuk kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, dan keamanan kerja).
3. Supra Sarana, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijakan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

Adapun faktor penyebab kinerja rendah menurut Simanjuntak (2005:127) adalah sebagai berikut:

1. Keterbatasan dana
2. Peralatan dan teknologi
3. Manajemen kurang efektif
4. Kepemimpinan kurang efektif
5. Supervisi dan pengawasan yang tidak efektif

6. Lingkungan kerja
7. Kebijakan
8. Disiplin dan etos kerja

Kopelman (1998) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah: individual characteristics (karakteristik individual), organizational characteristics (karakteristik organisasi). Dan work characteristics (karakteristik kerja). Lebih lanjut oleh Kopelman dijelaskan bahwa kinerja selain dipengaruhi oleh faktor lingkungan juga sangat tergantung dari karakteristik individu seperti kemampuan, pengetahuan, keterampilan, motivasi, norma, dan nilai.

Dalam kaitannya dengan konsep kinerja, terlihat bahwa karakteristik individu seperti kepribadian, umur dan jenis kelamin, tingkat pendidikan, suku bangsa, keadaan sosial ekonomi, pengalaman terhadap keadaan yang lalu akan menentukan perilaku kerja dan produktivitas kerja, baik individu maupun organisasi, sehingga hal tersebut akan menimbulkan kepuasan bagi pelanggan atau pasien.

Karakteristik individu selain dipengaruhi oleh lingkungan juga dipengaruhi oleh:

1. Karakteristik organisasi seperti reward system, seleksi dan pelatihan, struktur organisasi, visi dan misi organisasi serta kepemimpinan.
2. Karakteristik pekerjaan, seperti deskripsi pekerjaan, desain pekerjaan dan jadwal kerja.

2.1.4.2. Penilaian Kinerja



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja pegawai saat ini dan/atau di masa lalu. Penilaian kinerja terhadap pegawai sangat bermanfaat bagi pertumbuhan organisasi ataupun perusahaan secara keseluruhan. Melalui penilaian tersebut akan dapat diketahui kondisi yang sebenarnya tentang bagaimana kinerja pegawai. Dengan adanya penilaian kerja organisasi akan mengetahui mana pegawai yang mempunyai kualitas yang baik serta dapat membawa kemajuan bagi organisasi atau perusahaan dan mana pegawai yang akan menghambat kemajuan organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu penilaian kinerja menjadi faktor yang sangat penting untuk suksesnya manajemen kinerja. Walaupun penilaian kinerja merupakan salah satu unsur dari manajemen kinerja, akan tetapi sistem tersebut sangatlah penting karena mampu mencerminkan secara langsung rencana strategik organisasi atau perusahaan.

Sedangkan menurut Hani Handoko (2001) menyatakan terdapat tiga kriteria dalam memberikan penilaian terhadap kinerja pegawai, yaitu:

1. Penilaian berdasarkan hasil, yaitu penilaian yang didasarkan adanya target, dan ukurannya spesifik serta dapat diukur.
2. Peilaian berdasarkan perilaku, yaitu penilaian perilaku-perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan.
3. Penilaian berdasarkan judgement, yaitu penilaian yang berdasarkan kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, koordinasi, pengetahuan pekerjaan dan keterampilan, kreativitas, semangat kerja, kepribadian, keramahan, integritas pribadi, serta kesadaran dan dapat dipercaya dalam menyelesaikan tugas.

Sedangkan tahap-tahap yang dilakukan dalam melaksanakan penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

1. Pendefinisian pekerjaan, yaitu memastikan bahwa atasan dan bawahan setuju dengan kewajiban dan standar pekerjaannya.
2. Penilaian kinerja, yaitu membandingkan kinerja sesungguhnya dari bawahan dengan standar yang telah ditetapkan.
3. Penilaian kinerja biasanya membutuhkan sesi umpan balik.

Prawirosentono (1999:2) berpendapat bahwa manfaat penilaian kinerja karyawan yang dilakukan secara objektif, tepat dan didokumentasikan secara baik

cenderung menurunkan potensi penyimpangan yang dilakukan karyawan, sehingga kinerjanya diharapkan harus bertambah baik sesuai dengan kinerja yang dibutuhkan perusahaan. Disamping itu penilaian kinerja karyawan merupakan sarana untuk memperbaiki karyawan yang tidak melakukan tugasnya dengan baik dan membuat karyawan mengetahui posisi dan perannya dalam menciptakan tercapainya tujuan perusahaan.

Terdapat beberapa alasan untuk menilai kinerja karyawan, yaitu:

1. Penilaian harus memainkan peran yang terintegrasi dalam proses manajemen kinerja perusahaan.
2. Penilaian memungkinkan atasan dan bawahan menyusun rencana untuk mengoreksi semua kekurangan yang ditemukan dalam penilaian dan untuk menegaskan hal-hal yang telah dilakukan dengan benar oleh karyawannya.

3. Penilaian harus melayani tujuan perencanaan karir dengan memberikan kesempatan maninjau rencana karir karyawan dengan memperhatikan kekuatan dan kelemahannya secara spesifik.

Berdasarkan beberapa pengertian tentang penilaian kinerja dari para ahli tersebut di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu sistem penilaian secara berkala terhadap kinerja pegawai yang dapat mendukung kesuksesan organisasi atau yang terkait dengan pelaksanaan tugasnya.

Proses penilaian dilakukan dengan membandingkan kinerja pegawai terhadap standar yang telah ditentukan atau memperbandingkan kinerja antar pegawai yang memiliki kesamaan di dalam menjalankan tugasnya.

2.1.4.3. Dimensi dan Indikator Kinerja

Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.

Ada beberapa dimensi dan indikator kinerja menurut para ahli yang akan dijelaskan dalam penelitian ini, diantaranya yaitu:

Tabel 2.4
Dimensi dan Indikator Kinerja

NO	SUMBER	DIMENSI	INDIKATOR
1	Mangkunegara (2011:61)	1. Kuantitas kerja	a. Kecepatan b. Kemampuan

		2. Kualitas kerja 3. Kerja sama 4. Tanggung jawab 5. Inisiatif	a. Kerapihan b. Ketelitian c. Hasil kerja a. Jalinan kerja sama b. Kekompakan a. Hasil kerja b. Mengambil keputusan a. Kemampuan
2	Simamora (Mangkunegara, 2009:14)	1. Atribut individu 2. Upaya kerja (<i>work effort</i>) 3. Dukungan organisasi	a. Kemampuan b. Keahlian c. Latar belakang a. Persepsi b. Attitude c. Personality d. Pembelajaran a. Sumber daya b. Kepemimpinan c. Penghargaan d. Struktur organisasi.

Dari kedua indikator kinerja di atas, peneliti menggunakan dimensi dan indikator nomer satu yaitu pendapat dari Mangkunegara (2011:61) yang digunakan sebagai acuan untuk membuat penelitian tesis ini.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting digunakan sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini.

Penelitian terdahulu berdasarkan urutan varibel yaitu:

Tabel 2.5

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Penelitian Terdahulu

NO	PENELITI & TAHUN	VARIABEL	METODE PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
1	Sylvia Evi Nuraini (2016)	Motivasi, Disiplin, Stres Kerja, dan Kinerja.	Obyek Penelitian : Karyawan PT. Gana Sinergi Indonesia. Jumlah sampel : 50. Alat Analisis : Analisis Deskriptif & Pengujian Hipotesis.	Secara simultan Motivasi dan Disiplin berpengaruh positif terhadap Kinerja.
2	Sulistiyono (2018)	Kompetensi, Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Kinerja.	Obyek Penelitian : Pegawai Kantor Pertanian Kabupaten Bogor. Jumlah sampel : 154. Alat Analisis : Regresi Linear Berganda	Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja.
3	Eman Sulaeman (2015)	Kepemimpinan, Kompetensi, Disiplin Kerja, dan Kinerja.	Obyek Penelitian : Pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Bekasi. Jumlah sampel : 30. Alat Analisis : Regresi.	Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja.
4	Md. Nurun Nabi dan Tanrir Mahady Dip (2017)	Motivation and Performances	Obyek Penelitian : Employee s of Karmasangstan Bank Limited, Bangladesh. Jumlah sampel : 85. Alat Analisis : Regresi.	Motivation has a great impact on employee's performances.
5	Abdul Muis (2014)	Motivasi, Disiplin, Lingkungan Kerja, dan Kinerja.	Obyek Penelitian : Pegawai Dinas Bina Marga dan Tata Air Kota Bekasi. Jumlah sampel : 50. Alat Analisis : Regresi Linear.	Secara parsial Motivasi dan Disiplin berpengaruh positif terhadap Kinerja.
6	Muhammad Agung Wujaya (2018)	Pelatihan, Insentif, Lingkungan	Obyek Penelitian : Karyawan Bank DKI Cabang	Insentif berpengaruh positif terhadap Kinerja.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

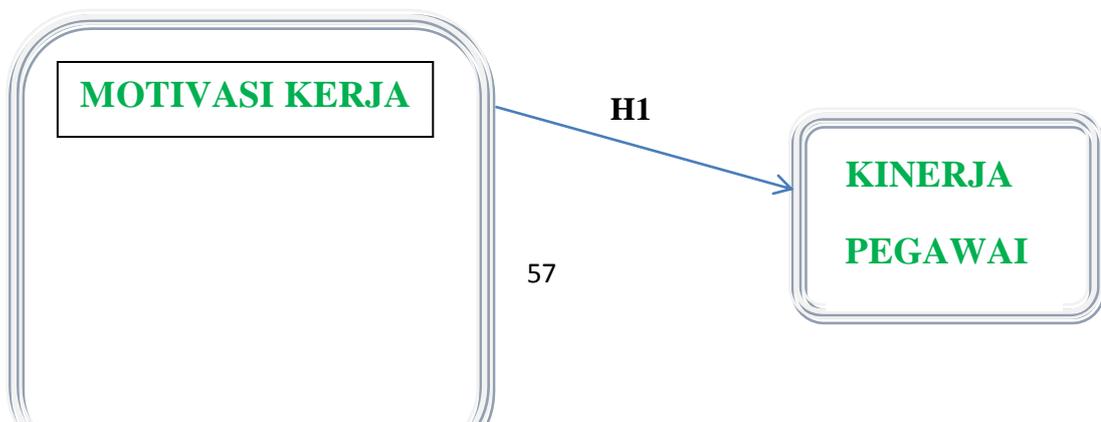
		Kerja, dan Kinerja.	Otista. Jumlah sampel : 86. Alat Analisis : Regresi Linear Berganda.	
7	Fahmi Fath (2016)	Motivasi, Insentif, Pelatihan Kerja, dan Kinerja.	Obyek Penelitian : Karyawan PT. Jaya Brix Indonesia. Jumlah sampel : 60. Alat Analisis : Regresi Linear Berganda.	Secara parsial Motivasi dan Insentif berpengaruh positif terhadap Kinerja.
8	Suminah (2014)	Insentif, Motivasi Kerja, Kedisiplinan, dan Kinerja.	Obyek Penelitian : Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kota Bekasi. Jumlah sampel : 40. Alat Analisis : Regresi linear Berganda.	Secara pasial Insentif, Motivasi Kerja dan Kedisiplinan berpengaruh positif terhadap Kinerja.
9	Wahyu Arif Sujatmiko (2018)	Motivation, Discipline, and Performance	Obyek Penelitian : PT. Cipta Catur Mahkota. Jumlah sampel : 174. Alat Analisis : Analisis Deskriptif dengan pendekatan kuantitatif.	Variabel Motivasi dan Disiplin berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Cipta Catur Mahkota.
10	Judi Njambi Ndichu (2017)	Incentives, Reward, Productivity.	Obyek Penelitian : Employees in small Bank in Kenya. Jumlah sampel : 164. Alat Analisis : Analisis Reliability.	Incentives has agreat impact on employee's productivity.
11	Marlina (2015)	Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja, dan Kinerja.	Obyek Penelitian : Pegawai Kecamatan Purabaya Kabupaten Sukabumi. Jumlah sampel : 30. Alat Analisis :	Secara parsial Motivasi dan Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja.

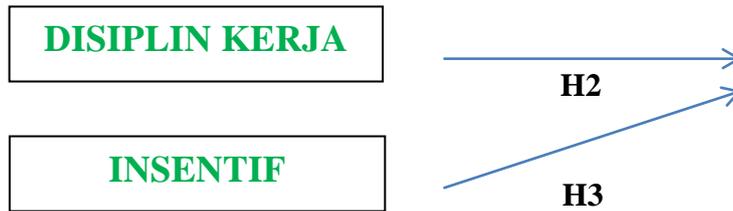
			Analisis Regresi Linear.	
12	V.X. Nafi Anto Daliswantoro (2013)	Pengawasan, Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja.	Obyek Penelitian : PT. Pegawai pada Dinas Koperasi, UMKM dan Perdagangan Prof. DKI Jakarta Jumlah sampel : 92. Alat Analisis : Analisis Regresi Linear.	Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja.
13	Riska Eka Rachim Fibiningtyas, Diah Ekaningtias (2014)	Leadership, Motivation, Work Discipline, and Performance.	Obyek Penelitian : Regional Working unit in Tulungagung Regency. Jumlah sampel : 150. Alat Analisis : Analisis Deskriptif dengan pendekatan kuantitatif.	Motivation and Work Discipline has a great impact on employee's performances.

2.3. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kajian teori-teori yang telah dikemukakan diatas, maka dapat digambarkan suatu model penelitian tentang pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja, dan insentif terhadap kinerja pegawai pada Staf Kebijakan Strategis dan Perencanaan Umum Tentara Nasional Indonesia (Srenum TNI), sebagaimana yang digambarkan pada kerangka pemikiran di bawah ini.

Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran





Keterangan :

→ : berpengaruh secara parsial

Keterangan:

1. Variabel Independen, yaitu variabel yang mempengaruhi variabel yang lain. Variabel Independen dalam penelitian ini adalah **Motivasi Kerja, Disiplin kerja dan Insentif.**
 - Motivasi kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai.
 - Disiplin kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai.
 - Insentif berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai
2. Variabel Dependen, yaitu variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain. Variabel Dependen dalam penelitian ini adalah **Kinerja Pegawai.** Motivasi kerja, disiplin kerja, dan Insentif bersama-sama berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai.

2.4. Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Srenum TNI.

H2: Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Srenum TNI.

H3: Insentif berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Srenum TNI



3.1. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat penelitian berada di kantor Srenum TNI di Mabes TNI Jl. Raya Hankam, Cilangkap Jakarta Timur.
2. Waktu penelitian dilakukan pada bulan Juli 2019.

Tabel 3.1
 Skedul Penelitian Juli 2019 – Maret 2020

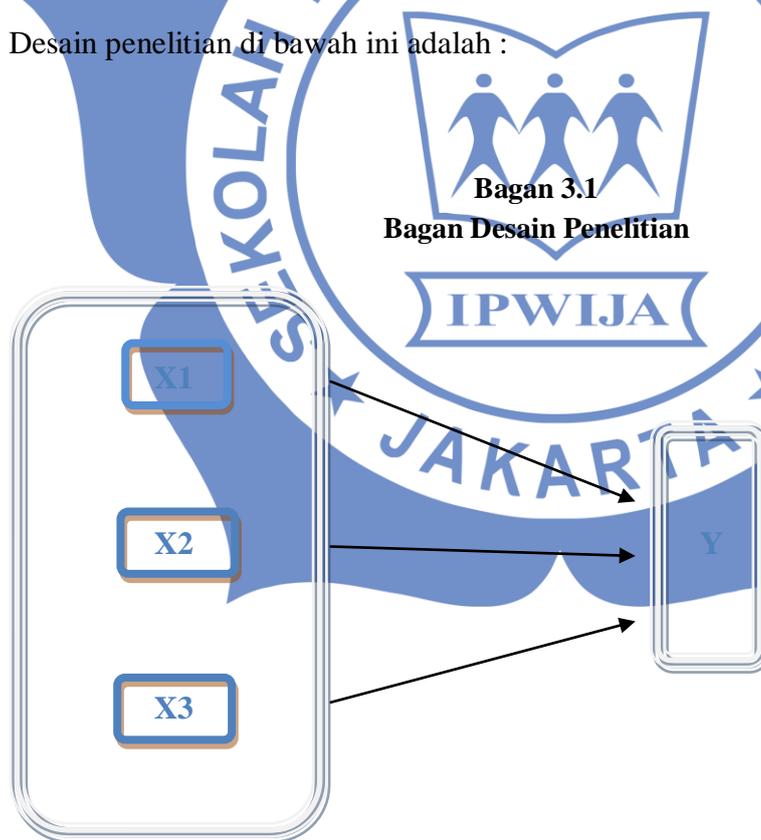
No	Kegiatan	Juli				Agustus				September				Oktober				November				Desember				Januari				Februari				Maret			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Penelitian Awal	■	■	■	■																																
2	Pengajuan Proposal					■	■	■	■																												
3	Sidang Proposal									■	■	■	■																								
4	Pengumpulan Data													■	■	■	■	■	■	■	■																
5	Analisis Data																	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								
6	Sidang Tesis																																				

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

3.2. Desain Penelitian

Penelitian ini berbentuk penelitian deskriptif yaitu penelitian yang mendeskripsikan suatu fenomena atau permasalahan dalam organisasi. Jenis penelitian ini adalah studi kasus, dimana penelitian akan menganalisis mengenai **“Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Insentif Terhadap Kinerja Pegawai pada Staf Kebijakan Strategis dan Perencanaan Umum Tentara Nasional Indonesia (Srenum TNI)”**, yang bertujuan untuk mendeskripsikan jawaban responden mengenai hubungan motivasi kerja, disiplin kerja dan insentif terhadap kinerja pegawai pada Srenum TNI.

Desain penelitian di bawah ini adalah :



Keterangan:

X1 : Motivasi Kerja

X2 : Disiplin Kerja

X3 : Insentif

Y : Kinerja Pegawai

3.3. Operasionalisasi Variabel

Dalam penelitian ini yang menjadi variabel operasional dengan masing-masing indikatornya meliputi variabel independen, yaitu: (a) motivasi kerja (X1), (b) disiplin kerja (X2), dan (c) insentif (X3) dengan variabel dependen yaitu kinerja pegawai (Y).

3.3.1. Motivasi Kerja (X1)

Definisi Motivasi kerja yang digunakan oleh peneliti adalah pengertian menurut Wibowo (2011 : 378) yaitu Motivasi merupakan proses psikologi yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada pencapaian tujuan atau *goal-directed behavior*.

3.3.2. Disiplin Kerja (X2)

Definisi Disiplin Kerja yang digunakan oleh peneliti adalah pengertian menurut Singodimedjo dalam Edy Sutrisno (2016 : 86) yaitu Disiplin kerja adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya.

3.3.3. Insentif (X3)

Definisi Insentif yang digunakan oleh peneliti adalah pengertian menurut Sarwoto (2010:144), yaitu Insentif merupakan suatu sarana sebagai batasan

perangsang atau pendorong yang diberikan dengan sengaja kepada para pekerja agar dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi bagi organisasi.

3.3.4. Variabel Dependen (Y)

Definisi Kinerja Pegawai yang digunakan oleh peneliti adalah pengertian menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2011:67) yaitu Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Di bawah ini terdapat Indikator dari tiga Variabel yaitu :

Tabel 3.2
Operasional Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	Nomer Item Pernyataan
Motivasi Kerja (X1)	1. Kebutuhan untuk berprestasi.	a. Target kerja	1-2
		b. Kualitas kerja	3
		c. Tanggung jawab	4
		d. Resiko	5
	2. Kebutuhan memperluas pergaulan.	a. Komunikasi	6
		b. Persahabatan	7
	3. Kebutuhan untuk menguasai sesuatu pekerjaan	a. Pemimpin	8-9
		b. Duta perusahaan	
		c. Keteladanan	
	Wibowo (2011:162)		10

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Disiplin Kerja (X2)	1. Taat terhadap aturan waktu.	a. Ketepatan jam masuk kerja.	1
		b. Ketepatan jam istirahat.	2
		c. Ketepatan jam pulang kerja.	3
	2. Taat terhadap peraturan organisasi yang tertulis dan tidak tertulis.	a. Cara berpakaian.	4
		b. Sopan santun.	5
		c. Kepatuhan.	6
	3. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan.	a. Bertingkah laku.	7
		b. Tanggung jawab.	8
		c. Kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan.	9
	4. Taat terhadap peraturan lainnya di organisasi. Singodimedjo (dalam Sutrisno, 2016: 94).	a. Norma yang berlaku.	10
Insentif (X3)	1. Insentif Material.	a. Bonus uang	1
		b. Komisi	2
		c. Profit share	
		d. Dana Pensiun	3
		e. Pembayaran kontraktual	
		f. Pembuatan rumah dinas	4
		g. pengobatan gratis	
		h. Cuti sakit yang tetap mendapat pembayaran gaji.	5
		i. Biaya pindah.	
		j. Pemberian tugas belajar.	6
2. Insentif Non Material.	a. Pemberian gelar (<i>title</i>) secara resmi	7	
	b. Pemberian tanda jasa atau medali	8	
	c. Pemberian piagam penghargaan		
	d. Pemberian pujian lisan maupun tertulis	9	
	e. Ucapan terima kasih secara formal atau informal		
	f. Pemberian bendera pada mobil	10	

	Sarwoto (2010:156)	g. Pemberian plat nomer mobil dinas h. Pemberian perlengkapan khusus pada ruangan kerja.	
Kinerja Pegawai (Y)	1. Kuantitas kerja	a. Kecepatan b. Kemampuan	1 2
	2. Kualitas kerja	a. Kerapihan b. Ketelitian c. Hasil kerja	3 4
	3. Kerja sama	a. Jalinan kerja sama b. Kekompakan	5 6
	4. Tanggung jawab	a. Hasil kerja b. Mengambil keputusan	7 8
	5. Inisiatif	a. Kemampuan b. Hubungan yang baik dan harmonis	9 10
	Mangkunegara (2011:61)		

3.4. Populasi, Sampel, dan Metode Sampling

3.4.1. Populasi

Menurut teori dari Sugiyono (2009:90) pengertian Populasi yaitu: “Wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan”.

Populasi bukan hanya orang, tetapi juga objek dan benda-benda alam yang lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada objek/subjek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki oleh subjek atau objek yang diteliti itu. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai yang bekerja di Srenum TNI sebanyak **104** orang, sedangkan yang dipakai untuk sampel sebanyak **103** orang, dengan alasan 1 orang adalah penulis.

- r_{xy} = koefisien korelasi
- n = jumlah responden/subjek
- X = skor setiap item
- Y = skor total
- $(\sum X^2)$ = kuadrat jumlah skor item
- $(\sum X)^2$ = jumlah kuadrat skor item
- $(\sum Y^2)$ = jumlah kuadrat skor total
- $(\sum Y)^2$ = kuadrat jumlah skor item

Syarat yang ditentukan untuk menyatakan kesahihan tiap instrumen pengukur/atribut adalah:

1. Bila skor tiap pertanyaan berkorelasi positif dengan skor total.
2. Peluang ralat (p) maksimal adalah 0,05.

Apabila r hitung lebih besar dari r tabel maka pernyataan tersebut valid atau sebaliknya (Singarimbun & Effendi, 1989:139).

3.6.2. Uji Reliabilitas Instrumen

Uji reliabilitas adalah pengujian untuk mengukur suatu kuisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Reliabilitas adalah sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya dan dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda apabila dilakukan kembali kepada subyek yang sama.

Menurut Ghozali (2009), bahwa uji reliabilitas dikatakan untuk suatu kuisioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuisioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten

atau stabil dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas ini menghasilkan nilai *Cronbach Alpha*. Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan mengukur koefisien *Cronbach Alpha*. Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0.6. Apabila *Cronbach Alpha* dari suatu variabel > 0,6 maka butir pertanyaan dalam instrumen penelitian tersebut adalah reliabel/dapat diandalkan. Sebaliknya jika nilai *Cronbach Alpha* < 0,6 maka butir pertanyaan tidak reliabel.

Adapun rumus untuk mengukur koefisien *Cronbach Alpha* adalah sebagai berikut:

$$\text{Rumus : } r_{11} = [k/(k - 1)] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Keterangan :

- r_{11} = Reliabilitas instrumen
- k = Banyaknya butir pertanyaan
- $\sum \sigma_b^2$ = Jumlah varian butir
- σ_1^2 = Varian total

3.7. Metode Analisis Data dan Pengujian Hipotesis

3.7.1. Metode Analisis Data

Metode analisis yang dipakai adalah metode statistik yang diharapkan dapat membantu dalam mengambil keputusan menerima dan menolak hipotesis. Untuk mempercepat dalam pengolahan dan pengujian data maka dilakukan dengan

bantuan program aplikasi komputer menggunakan *Statistical Package for the Social Science (SPSS) for windows* dilihat dari koefisien *Cronbach Alpha*.

3.7.2. Pengujian Analisis Regresi Linear Berganda

Apabila regresi linear sederhana didasarkan pada hubungan fungsional atau kausal satu variabel independen dengan satu variabel dependen, maka regresi linier berganda didasarkan pada hubungan fungsional atau kausal dengan dua variabel independen atau lebih dengan satu variabel dependen. Oleh karena itu, analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda yaitu model regresi untuk menganalisis lebih dari satu variabel independen. Dalam penelitian ini rumus regresi linier berganda yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

Keterangan:

Y : Kinerja Pegawai

α : Konstanta (harga Y, bila X=0).

β : Koefisiensi regresi (menunjukkan angka peningkatan atau penurunan variabel dependen yang didasarkan pada hubungan nilai variabel independen).

X1 : Motivasi Kerja

X2 : Disiplin Kerja

X3 : Insentif

3.7.3. Pengujian Asumsi Klasik

3.7.3.1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Salah satu cara termudah untuk melihat normalitas residual adalah dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Jika melihat hanya melalui histogram, akan kurang meyakinkan untuk jumlah sampel yang kecil. Metode yang lebih handal adalah dengan melihat *normal probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal dan plotting, data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonal (Ghozali, 2009). Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya.

Menurut Ghozali (2009) dasar dalam pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut:

1. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola

distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

3.7.3.2. Uji Autokorelasi

Tujuan dari uji autokorelasi ini untuk mengidentifikasi adanya korelasi antara kesalahan pengganggu yang terjadi antar periode yang diujikan dalam model regresi. Untuk dapat mendeteksi adanya autokorelasi akan digunakan metode pengujian *Durbin-Watson Test (DW)*. Kriteria pengujiannya adalah sebagai berikut:

1. Angka DW di bawah -2 berarti ada autokorelasi positif.
2. Angka DW diantara -2 sampai +2, berarti tidak ada autokorelasi.
3. Angka DW diatas +2 berarti ada autokorelasi negatif.

3.7.3.3. Uji Heteroskedastisitas

Tujuan dari uji heteroskedastisitas menurut Ghazali (2005:77) adalah menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap maka disebut homoskedastisitas, dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas.

Sedangkan menurut Santoso (2000) menyatakan bahwa model regresi yang baik adalah homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Deteksi adanya heteroskedastisitas dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik, dimana sumbu X adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu Y adalah residual ($Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$) yang telah di *studentized*.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

3.7.3.4. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas mempunyai arti adanya hubungan linear yang “sempurna” atau pasti diantara beberapa atau semua variabel yang menjelaskan dari model regresi tersebut. Menurut Gujarati (1999:157) istilah multikolinieritas berkenaan dengan terdapatnya lebih dari satu hubungan linear pasti. Sedangkan menurut Ghozali (2005:63) multikolinieritas dapat juga dilihat dari nilai *Tolerance* dan lawannya *Variance Inflation Factor (VIF)*. Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel bebas manakah yang disajikan oleh variabel bebas lainnya. Dalam pengertian sederhana setiap variabel bebas menjadi variabel terikat dan diregres terhadap variabel bebas lainnya. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel bebas yang terpilih yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Jadi nilai *Tolerance* rendah sama dengan nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* tinggi (karena $VIF = 1/tolerance$) dan menunjukkan adanya kolinearitas yang tinggi. Nilai *cut off* yang umum dipakai adalah nilai tolerance 0,10 atau sama dengan nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* di atas 10. Setiap analisa harus menentukan tingkat kolinearitas yang masih dapat ditolerir. Pengujian multikolinieritas dilakukan dengan menggunakan nilai *Variance Inflation Factor (VIF)*.

3.7.4. Uji Hipotesis (*Goodness of Fit*)

Pengujian hipotesis kompatibilitas (*Goodness of Fit*) merupakan pengujian hipotesis untuk menentukan apakah suatu himpunan frekuensi yang diharapkan sama dengan frekuensi yang diperoleh dari suatu distribusi, seperti distribusi binomial, poisson, normal, atau dari perbandingan lain. Jadi, uji *goodness of fit* merupakan pengujian kecocokan atau kebaikan antara hasil pengamatan (frekuensi pengamatan) tertentu dengan frekuensi yang diperoleh berdasarkan nilai harapannya (frekuensi teoretis).

3.7.4.1. Uji Signifikan Parsial (Uji t)

Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas atau independen secara parsial dalam menerangkan variasi variabel dependen. Uji t digunakan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini secara parsial. Rumus yang digunakan untuk mengetahui nilai t hitung adalah sebagai berikut:

$$t_{hitung} = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Dimana :

r = Koefisien korelasi

n = Jumlah responden, (n-2) = dk (derajat kebebasan)

Pada uji t, nilai t hitung akan dibandingkan dengan nilai t tabel, apabila nilai t hitung lebih besar dari t tabel ($t_{hitung} > t_{tabel}$), maka H_a diterima dan H_o ditolak (terdapat hubungan yang signifikan). Namun, jika nilai t hitung lebih

kecil dari t tabel ($t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$), maka H_a ditolak dan H_o diterima (tidak ada hubungan yang signifikan).

Untuk mengetahui t-tabel digunakan ketentuan $n-2$ pada level of signifikan (α) sebesar 5% (tingkat kesalahan) atau 0,05 atau taraf keyakinan 95% atau 0,95. Jadi apabila tingkat kesalahan suatu variabel lebih dari 5% berarti variabel tersebut tidak signifikan.

3.7.4.2. Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

Uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Uji F dapat dilakukan dengan melihat nilai F lebih besar dari 4, maka H_o dapat ditolak pada derajat kepercayaan 5%, dengan kata lain menerima hipotesis alternatif, yang menyatakan bahwa semua variabel independen secara serentak dan signifikan mempengaruhi variabel dependen. Adapun rumusannya adalah sebagai berikut:

$$F_{k,n,k_1} = \frac{R^2/K}{(1-R^2)/(n-k-1)}$$

Dimana :

R^2 = Koefisien determinasi

K = Jumlah variabel independen

n = Jumlah sampel

Nilai F hitung $>$ F tabel, berarti H_o ditolak, H_a diterima.

3.7.4.3. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Uji koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variabel-variabel dependen. Nilai koefisien determinasi antara nol dan satu. Nilai R-Square yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen. Kelemahan mendasar penggunaan koefisien determinasi adalah bias terhadap jumlah variabel independen yang dimasukkan ke dalam model. Setiap tambahan satu variabel independen, maka nilai R pasti meningkat, tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Oleh karena itu banyak peneliti menganjurkan untuk menggunakan nilai *adjustedR* pada saat mengevaluasi mana model regresi yang terbaik (Ghozali, 2009:83).

Dalam penelitian ini, pengujian koefisien determinasi (R^2) dilakukan dengan menggunakan program SPSS, dimana interpretasinya berdasarkan nilai R^2 hasil output SPSS. Nilai R^2 menyatakan proporsi variasi keseluruhan dalam nilai variabel dependen yang dapat diterangkan atau diakibatkan oleh hubungan linier dengan nilai variabel independen dalam model. Sedangkan sisanya diterangkan oleh galat (*error*) atau pengaruh variabel yang lain di luar model. Nilai R^2 antara 0 sampai dengan 1, jika lebih mendekati angka 0 berarti variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel amat terbatas, namun bila mendekati angka 1 berarti variabel-variabel independen memberikan hampir

secara tertulis ataupun tidak tertulis dengan baik, dan mentaati norma-norma yang berlaku di dalam lingkungan kerja.

Disarankan di Srenum TNI disiapkan finger print agar dapat diketahui dengan pasti pegawai yang datang tepat waktu dan yang datang terlambat, serta punishment ringan kepada pegawai yang melakukan pelanggaran disiplin juga harus diterapkan, agar timbul rasa jera bagi pegawai yang melakukannya.

3. Secara Individual Insentif berpengaruh terhadap Kinerja pegawai melalui Pegawai mendapatkan tambahan penghasilan setiap bulan di luar gaji pokok, pegawai mendapatkan kesempatan untuk menunaikan ibadah Umroh yang diundi setiap tahunnya, dan pegawai yang melaksanakan mutasi tugas ke luar kota mendapatkan biaya pindah berdasarkan aturan yang telah ditetapkan. Disarankan Insentif yang diberikan kepada pegawai Srenum TNI dapat ditingkatkan, agar pegawai lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh pimpinan.

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada 103 responden yang merupakan pegawai pada Staf Srenum TNI guna mengetahui pengaruh Motivasi kerja, Disiplin kerja dan Insentif terhadap Kinerja pegawai pada Staf Srenum TNI maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
2. Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
3. Insentif berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka sebagai bahan masukan bagi Srenum TNI dapat disampaikan saran-saran sebagai berikut:

1. Dari hasil penelitian ini diharapkan Pimpinan Srenum TNI lebih memperhatikan Motivasi kerja terhadap para pegawai bawahannya, dengan berkomunikasi dan memberikan semangat kepada pegawai akan mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai.
2. Disarankan hubungan antara atasan dan bawahan dapat lebih baik dan harmonis, sehingga hal tersebut akan tercapai dengan baik, dan akan berdampak pada tercapainya tujuan organisasi.
3. Disarankan di Srenum TNI disiapkan finger print agar dapat diketahui dengan pasti pegawai yang datang tepat waktu dan yang datang terlambat, serta punishment ringan kepada pegawai yang melakukan pelanggaran disiplin juga harus diterapkan, agar timbul rasa jera bagi pegawai yang melakukannya
4. Disarankan Insentif yang diberikan kepada pegawai Srenum TNI dapat ditingkatkan, agar pegawai lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh pimpinan.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

5. Srenum TNI agar terus berupaya meningkatkan disiplin kerja para pegawai dengan melakukan pengawasan yang ketat berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan organisasi.

6. Pimpinan Srenum TNI juga diharapkan dapat mengevaluasi mekanisme pemberian insentif kepada pegawai. Harus diperhatikan apakah pegawai tersebut memiliki dedikasi yang tinggi atau malas malasan dalam bekerja. Sehingga diharapkan akan tercipta keadilan dalam pemberian insentif tersebut, sehingga tidak akan menimbulkan kecemburuan di antara pegawai yang rajin dan tidak.

7. Diharapkan ke depan Pimpinan Srenum TNI harus lebih memperhatikan agar Motivasi kerja, disiplin kerja dan insentif terhadap pegawai Srenum TNI dapat lebih ditingkatkan agar mampu memberikan kinerja pegawai yang lebih baik lagi.



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang meminumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- AA. Anwar Prabu Mangkunegara, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung, Remaja Rosdakarya.
- Anoraga, Pandji (1993:38) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Rineka Cipta.
- Arep, Ishak & Hendri Tanjung. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Universitas Trisakti.
- Arikunto, Suharsimi (2007), *Manajemen Penelitian*, Jakarta, Penerbit Rineka Cipta.
- Asmiarsih, Tety (2006), *Pengaruh Pengawasan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Kantor Badan Kepegawaian Daerah Brebes*, Universitas Semarang, Fakultas Ilmu Sosial.
- B. Siswanto Sastrohadiwiryono, 2003, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, edisi 2, Jakarta, PT. Bumi Aksara.
- Ghozali, Imam (2009). *Aplikasi Analisis Multivariat Dengan Program SPSS*, Semarang, Penerbit Universitas Diponegoro Edisi IV.
- Greenberg, Jerald, dan Robert A. Baron (2000), *Behavior in Organization : Understanding & Managing the Human Side of Work*, Penerbit Gouzali



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Saydam, 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Management) Suatu Pendekatan Mikro (Dalam Tanya Jawab)*. Jakarta Djambatan.

Handoko T. Hani (2002), *Manajemen*; Edisi Kedua, Yogyakarta, Cetakan Ketigabelas BPFE.

Hariandja, Marihot T.E, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Grasindo

Heidjarachman Ranupandojo dan Suad Husnan, 2002, *Teori dan Konsep Manajemen*, Yogyakarta, BPFE.

Hersey, Paul dan Kenneth. H. Blanchard, *Manajemen Perilaku Organisasi 2015*;, Terjemahan Agus Dharma, Jakarta, Erlangga.

Justine T Sirait. 2006. *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumberdaya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Grasindo.

Kopelman, R. E. 1998. *Managing Productivity in Organization a Practice-People Oriented Perspectiv*. New York: McGraw Hill Book Company.

Malayu S.P. Hasibuan, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, PT. Bumi Aksara.

Malayu S.P. Hasibuan. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Malayu S.P. Hasibuan, (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan keenam belas, Jakarta, Penerbit PT Bumi Aksara.

Mangkunegara, A.P (2007), *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Bandung, Penerbit Refika Aditama.

Mathis, Robert L dan Jackson (2006), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Penerbit Salemba Empat.

Mondy, R. Wayne (2008), *Human Resource Management, Pearson International Edition*, New Jersey, Penerbit Pearson Prantice Hall.

Moekijat. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Manajemen Kepegawaian)*. Bandung: CV. Mandar Maju.

Mutiara S. Panggabean. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Nigro Felix A (1985), *Public Personal Administratrion*, New York, Holt, Rinehart and Winston, Inc.

Newstrom (dalam Asmiarsih, 2006) *Perilaku Dalam Organisasi*, edisi Ketujuh. Jakarta. Erlangga.

Priyono, (2010), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Sidoarjo, Penerbit Zifatama.

Purwanto, Ngalim. (2006). *Psikologi Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Rivai, Veithzal (2005), *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*, Jakarta, Penerbit PT Raja Grafindo Persada.

Robbins, S.P. (2011), *Organizational Behavior, 9th edition*, New Jersey Penerbit Prentice-Hall.

Samsudin, Sadili, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung, CV. Pustaka Setia.

Sanusi, Achmad & Sutikno, Sobry (2009), *Kepemimpinan Sekarang dan Masa Depan Dalam Membentuk Budaya Organisasi Yang Efektif*, Jakarta, Penerbit Prospect.

Santoso, Singgih (2004). *Buku Latihan SPSS Statistik Multivariabel*, Jakarta, Penerbit Gramedia.

Sarwoto. 2010. *Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Sastrohadiwiryono, Bedjo Siswanto (2002), *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, Pendekatan Administratif dan Operasional*, Jakarta, Penerbit Bumi Aksara.

Saydam, Gouzali (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama.

Siagian. Sondang P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Siagian, Sondang 2011. *Teori Motivasi Dan Aplikasinya*, Jakarta, Rineka Cipta.

Simanjuntak. 2005. *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Simanjuntak, Payaman. (2001). *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Jakarta: LPFEUI.



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 2 dan 3, Yogyakarta, STIE YPKN.

Simanjuntak, Payaman J (2005), *Manajemen dan Evaluasi Kerja*. Jakarta, Lembaga Penerbit FEUI.

Singodimedjo, (2002). *Menejemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara

Singodimedjo dalam Edi Sutrisno, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Dsiplin Kerja Jakarta : Kencana.

Siagian, P.S. 2011. *Organisasi, Kepemimpinan Dan Perilaku Administrasi*, Jakarta: Gunung Agung.

Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 2 dan 3, Yogyakarta, STIE YPKN.

Sutrisno, Edy. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana.

Suyadi Prawirosentono.1999. *Manajemen sumber Daya Manusia (Kebijakan Kinerja Karyawan), Kiat membangun Organisasi Kompetitif menjelang Perdagangan Bebas Dunia*, Edisi Pertama, Yogyakarta : BPFEE.

Sulistiyani, Ambar T. dan Rosidah (2003), *Manajemen Sumber daya Manusia*, Yogyakarta, Penerbit Graha Ilmu.

Sugiyono (2002). *Metode Penelitian Bisnis, Bandung*, Penerbit CV. Alfabeta, Sutrisno, Edy, (2009), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Jakarta : Kencana.

Thoha, Miftah (2007), *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Jakarta, Penerbit PT Raja Grafindo Persada.

Wahjosumidjo (2001), *Kepemimpinan yang Efektif*, Yogyakarta, Penerbit Balai Pustaka.

Werther, William B dan Keith Davis (2006), *Human Resource and Personal Management*, Fifth Edition, New York, Mc-Graw Hill.

Wibowo, S.E., M.Phil (2017), *Manajemen Kinerja*, edisi Kelima, Depok, Penerbit PT. RajaGrafindo Persada.

Tesis :



Abdul Muis (2014), Pengaruh Motivasi, Disiplin Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Bina Marga Dan Tata Air Kota Bekasi, STIE IPWIJA.

Eman Sulaeman (2015), *Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Bekasi*, STIE IPWIJA.

Fahmi Fath (2016), Pengaruh Motivasi, Insentif Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Jaya Brix Indonesia, STIE IPWIJA.

Marlina (2015), *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Purabaya Kabupaten Sukabumi*, STIE IPWIJA.

Muhammad Agung Wijaya (2018), *Pengaruh Pelatihan, Insentif Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank DKI Cabang Otista*, STIE IPWIJA.

Sulistyo (2018), *Pengaruh Kompetensi, Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Pertanahan Kabupaten Bogor*, STIE IPWIJA.

Suminah, (2014), Pengaruh Insentif, Motivasi Kerja Dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kota Bekasi, STIE IPWIJA.

Sylvia Evi Nuraini (2016), *Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Gana Sinergi Indonesia*, STIE IPWIJA.

V.X. Nefi Anto Daliswantoro (2013), *Pengaruh Pengawasan, Disiplin Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Koperasi, UMKM Dan Perdagangan Provinsi DKI Jakarta*, STIE IPWIJA.

Peraturan

Keputusan Panglima TNI Nomor Kep/9/II/2005 tanggal 21 Februari 2005 tentang Pokok-Pokok Organisasi dan Prosedur Staf Perencanaan Umum Tentara Nasional Indonesia (Srenum TNI).

Website :



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

1. <https://www.omicsonline.org/open-access/impact-of-motivation-on-employee-performances-a-case-study-of-karmasangsthan-bank-limited-bangladesh-.php?aid=86681>
2. <https://www.researchgate.net/publication/316549652> THE IMPACT OF MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN THE ELECTRONICS INDUSTRY IN CHINA
3. <https://www.researchgate.net/publication/329184928> EFFECT OF MOTIVATION AND DISCIPLINE ON EMPLOYEES PERFORMANCE OF PT CIPTA CATUR MAHKOTA
4. <file:///D:/Downloads/325-806-1-SM.pdf>
<https://pdfs.semanticscholar.org/c4f7/291fdf6e04d6b5d3571c1abc29e578044dac.pdf>

