

The background of the page is a large, curved musical staff that curves from the bottom left towards the top right. It contains various musical notes, stems, and beams, all rendered in a dark grey color. The staff is set against a light grey background with a subtle radial gradient.

Jurnal
MANDIRI[™]
ILMU PENGETAHUAN, SENI, DAN TEKNOLOGI

www.jurnalmandiri.com

**PENGARUH DISIPLIN KERJA, MOTIVASI, DAN KOMITMEN ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(PADA PT. BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO) CABANG PAMULANG)**

Arief Budi Santoso
Dosen Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Pamulang
ariefbudisantoso01@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja, motivasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Cabang Pamulang. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan asosiatif dengan tehnik pengambilan sampel *proporsional random sampling*. Metode analisis data menggunakan deskriptif dan verifikatif dengan analisis regresi, determinasi, serta pengujian hipotesis secara parsial maupun secara simultan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel independen secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen hal itu konsisten dengan nilai *probability signification* < 0,05, kontribusi pengaruhnya sebesar 49,2%. Pengujian hipotesis secara simultan diperoleh *probability F-statistic* < 0,05 dengan demikian H1 diterima.

Kata Kunci : Disiplin Kerja, Motivasi, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan.

PENDAHULUAN

Persaingan diberbagai sektor membuat proses pengelolaan, dan pemeliharaan manajemen organisasi semakin mendapatkan perhatian yang serius dari seluruh elemen yang ada dalam organisasi untuk menciptakan sebuah kinerja yang optimal, tangguh dan mampu mengikuti perkembangan saat ini. Sumber daya manusia yang dalam hal ini adalah para pegawai/karyawan pada sebuah lembaga/organisasi, tentunya berusaha bekerja dengan kemampuan yang mereka miliki agar dapat mencapai tujuan organisasi yang diinginkan.

Dalam dunia perbankan, bisnis disektor lembaga keuangan telah dijamin dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 (UUD 1945) terdapat dalam Alinea ke empat Pembukaan UUD 1945 yang menyebutkan bahwa “melindungi segenap bangsa dan seluruh tupah darah Indonesia”. Secara teoritik, aline ke empat pembukaan UUD 1945 telah menentukan suatu teori perlindungan hukum bagi segenap bangsa Indonesia/warga negara dibidang ekonomi termasuk perlindungan hak konsumen/nasabah perbankan.

Karyawan dan perusahaan merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan, karyawan memegang peran utama dalam menjalankan kegiatan perusahaan. Setiap perusahaan berusaha meningkatkan serta mengembangkan perusahaan dengan mengadakan berbagai cara yang tersusun dalam program peningkatan kinerja para karyawan. Untuk memperoleh kemajuan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan, suatu perusahaan perlu menggerakkan serta memantau pegawainya agar dapat mengembangkan seluruh kemampuan yang dimilikinya.

Peranan sumber daya manusia sangat penting dalam suatu perusahaan, baik perusahaan swasta maupun perusahaan pemerintah atau BUMN. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang ikut terlibat secara langsung dalam menjalankan kegiatan perusahaan dan berperang penting dalam meningkatkan produktivitas perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Karyawan adalah aset utama perusahaan yang menjadi pelaku aktif dari setiap kegiatan organisasi. Karyawan memiliki perasaan, pikiran, keinginan, status, latar belakang pendidikan, usia dan jenis kelamin berbeda-beda, yang dibawa kedalam perusahaan. Karyawan bukanlah mesin dan uang yang sifatnya pasif dan dapat dikuasai serta diatur sepenuhnya dalam mencapai tujuan perusahaan, melainkan aset berharga perusahaan yang harus dipelihara dengan baik. Oleh karena itu, perusahaan dan karyawan harus mampu bekerjasama untuk mewujudkan kedisiplinan dalam melakukan setiap pekerjaan sehingga dapat meningkatkan prestasi kerja yang tinggi.

Pengertian bank menurut undang - undang perbankan UU No.10 tahun 1998 Pasal 1 adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkan kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan / atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Oleh karenanya dalam Undang-Undang

tersebut secara jelas memberikan perlindungan kepada nasabahnya.

Dengan telah diberlakukannya perdagangan bebas semua elemen bangsa tidak terkecuali PT. Bank Negara Indonesia Tbk (BNI) terus memperkuat pangsa pasar dalam negeri sebagai salah satu langkah menghadapi persaingan dalam Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA). Hal itu karena kuatnya pertumbuhan perbankan dalam negeri dan besarnya potensi pertumbuhan ke depannya. Dalam menghadapi MEA, Bank Rakyat Indonesia lebih memilih untuk konsolidasi di dalam negeri dibandingkan dengan membuka jaringan kantor di luar negeri. Karena margin di Indonesia jauh lebih bagus.

Pemerintah sendiri telah menerbitkan aturan (keputusan Presiden) No.37/2014 yang memuat banyak indikator yang harus dicapai dalam upaya untuk meningkatkan daya saing nasional dan menghadapi MEA yang sudah dimulai 2015 itu. Dengan diterbitkan inpres No.6/2014, tentang peningkatan daya saing menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean, pemerintah Indonesia sudah menyiapkan pengembangan sektor industri, agar bisa bersaing di pasar bebas ASEAN itu. Sebut saja upaya pengembangan industri perbankan yang masuk dalam 10 pengembangan industri yang harus diantar kegerbang pasar bebas dengan semua keunggulannya.

Sumber daya manusia merupakan sebuah komponen yang tidak dapat dipisahkan dalam sebuah organisasi, dikatakan penting karena sumber daya manusia dapat menentukan tercapainya tujuan organisasi, tak dapat dipungkiri bahwa tujuan sebuah organisasi tidak akan terwujud tanpa adanya peran aktif sumber daya manusia didalamnya.

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya, Hal ini dapat mendorong gairah kerja, semangat kerja, efisiensi, serta efektivitas kerja karyawan. Dan tentunya hal ini akan berimbas pada output hasil kerjanya. Di tengah perhelatan perdagang-

an bebas, setidaknya Indonesia telah memiliki bekal berupa UU Perdagangan. Bekal inilah yang akan menjadi pegangan untuk hidup bersama dalam satu komunitas di ASEAN kelak dalam Masyarakat Ekonomi ASEAN atau dengan negara-negara lain di dunia.

Suatu organisasi dapat berjalan efektif apabila fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, motivasi, kedisiplinan dan pengawasan yang ada di dalamnya berfungsi dengan baik, serta unsur-unsur penunjangnya tersedia dan memenuhi persyaratan. Salah satu unsur terpenting yang dapat mendukung jalannya perusahaan adalah sumber daya manusia (pegawai). Tenaga kerja atau sumber daya manusia dapat diartikan sebagai karyawan, pekerja atau pegawai yang memiliki keahlian dibidangnya masing-masing pada hakikatnya mempunyai maksud yang sama untuk mencapai suatu tujuan organisasi atau perusahaan. Dengan demikian maka manajemen sumber daya manusia mempunyai peran penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi.

Disiplin merupakan penggunaan beberapa hukuman dan sanksi terhadap perilaku pegawai yang menyimpang dari peraturan. Pada saat seorang pegawai melanggar peraturan, seperti, sering terlambat datang ke kantor atau absen, menimbulkan perkelahian di tempat kerja, tidak jujur, atau perilaku menyimpang lainnya, maka pemimpin atau supervisor harus memberikan respons. Fungsi tindakan pendisiplinan yang tercantum dalam Buku Peraturan Disiplin Pegawai Bank Rakyat Indonesia (1998) adalah: 1) Menciptakan ketertiban; 2) Menegakan peraturan dan kepastian hukum; 3) Membina pegawai agar dapat berperilaku efektif, efisien, dan profesional; 4) Menjunjung tinggi integritas, kehormatan dan identitas sebagai pegawai. Kesalahan yang ditimbulkan oleh adanya perilaku menyimpang tersebut harus dihukum untuk menghindari terulangnya perilaku yang sama. Oleh karena itu, penggunaan disiplin atau hukuman dapat membantu supervisor un-

tuk menghindari pelanggaran disiplin di tempat kerja. Menurut Rivai & Sagala (2013:825) disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku dan untuk meningkatkan kesadaran juga kesediaan seseorang agar menaati semua peraturan dan norma sosial yang berlaku di suatu perusahaan.

Sejalan dengan Rivai & Sagala, bagi Sintaaasih & Wiratama (2013:129), disiplin kerja adalah merupakan tindakan manajemen untuk mendorong kesadaran dan kesediaan para anggotanya untuk mentaati semua peraturan yang telah ditentukan oleh organisasi atau perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku secara sukarela.

Menurut Setyaningdyah (2013:145) disiplin kerja adalah kebijakan bergeser individu untuk menjadi diri bertanggung jawab untuk mematuhi peraturan lingkungan (organisasi).

Menurut Harlie (2010:117) disiplin kerja pada hakekatnya adalah bagaimana menumbuhkan kesadaran bagi para pekerjanya untuk melakukan tugas yang telah diberikan, dan pembentukan disiplin kerja ini tidak timbul dengan sendirinya.

Menurut Hasibuan (2007:193) mengemukakan bahwa kedisiplinan adalah Kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Jadi, dia akan mematuhi atau mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan.

Dengan paparan tersebut disiplin kerja memang dibutuhkan untuk suatu perusahaan dalam kaitannya untuk mempermudah dan melancarkan perusahaan dalam mencapai tujuannya, karena disiplin kerja yang tertanam pada setiap karyawan akan memberikan kesediaan mereka dalam mematuhi dan menjalankan aturan yang telah ditetapkan demi memajukan perusahaan. Hal ini dikarenakan didalam

kehidupan sehari-hari dibutuhkan peraturan-peraturan dan ketentuan-ketentuan yang akan mengatur dan membatasi setiap kegiatan dan perilaku kita, terlebih didalam lingkup

Sebagai kunci pokok, sumber daya manusia dapat menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan dalam perusahaan. Oleh karena itu berhasil tidaknya suatu organisasi atau institusi akan ditentukan oleh faktor manusianya atau karyawannya dalam mencapai tujuannya. Seorang karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi. Semua karyawan Bank disini adalah tenaga kerja yang bekerja dan menerima upah di dalam hubungan kerja dengan Bank Rakyat Indonesia dengan sumber daya manusia sebagai aset utama maka semua insan bank berusaha memiliki tanggung jawab dalam pencapaian pelaksanaan kebijakan yang ditetapkan. Kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui disiplin kerja yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan.

Disiplin merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati peraturan semua perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Adapun arti kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Sedangkan arti kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik tertulis maupun tidak. Hal ini menunjukkan bahwa disiplin yang tinggi akan memacu dan mendorong semangat kerja untuk berkinerja dengan baik sesuai dengan yang diinginkan organisasi.

Dari hasil prariset yang penulis lakukan, berikut ini ketimpangan yang terjadi dimana disaat perusahaan sedang menggalakkan program kinerja yang berdayaguna namun justru pada perusahaan ini disiplin kerja menunjukkan trend yang kurang baik, Pelayanan yang prima belum dijalankan sebagaimana mestinya, misalnya datang terlambat, sering meninggalkan pekerjaan sebelum pada waktunya. Kondisi

tersebut mengindikasikan masih banyaknya karyawan yang kurang disiplin kerjanya.

Peraturan sangat diperlukan untuk memberikan bimbingan dan penyuluhan bagi karyawan dalam menciptakan tata tertib yang baik di perusahaan. Dengan tata tertib yang baik, semangat kerja, moral kerja, efisiensi, dan efektivitas kerja karyawan akan meningkat. Hukuman diperlukan dalam meningkatkan kedisiplinan dan mendidik karyawan supaya menaati semua peraturan perusahaan.

Pemberian hukuman harus adil dan tegas terhadap semua karyawan. Kedisiplinan harus ditegaskan dalam suatu organisasi perusahaan. Tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, sulit perusahaan untuk mewujudkan tujuannya. Jadi, kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Disiplin merupakan suatu sikap/perilaku yang pasti diharapkan oleh setiap pendidik agar kegiatan pembelajaran yang dilakukan baik di dalam kelas maupun di luar kelas dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Jika kita berbicara tentang disiplin maka pastilah kita memandang pada suatu peraturan, organisasi, kerja sama, mematuhi prosedur dan lain-lain.

Secara etimologi disiplin berasal dari bahasa Inggris *Disciple*, *discipline*, yang artinya penganut atau pengikut. Ditinjau dari segi terminologi disiplin menurut para ahli pendidikan mendefinisikan berbagai pengertian disiplin

Menurut Suharsimi Arikunto (1980: 114), Disiplin adalah kepatuhan seseorang dalam mengikuti peraturan atau tata tertib karena didorong oleh adanya kesadaran yang ada pada kata hatinya tanpa adanya paksaan dari pihak luar. Menurut Thomas Gordon (1996: 3), Disiplin adalah perilaku dan tata tertib yang sesuai dengan peraturan dan ketetapan, atau perilaku yang diperoleh dari pelatihan yang dilakukan secara terus menerus.

TUJUAN KEDISIPLINAN

Sebuah aktivitas yang selalu dilakukan pastilah mempunyai suatu tujuan. Sama halnya

dengan sikap disiplin yang dilakukan oleh seseorang. Orang melakukan sikap disiplin karena ia mempunyai suatu tujuan yang hendak dicapai setelah ia melakukan sikap tersebut. bertujuan agar siswa belajar hidup dengan pembiasaan yang baik, positif, dan bermanfaat bagi dirinya dan lingkungannya.

Menurut Bistak Sirait (2008: 11) menyatakan bahwa tujuan utama dari sebuah sikap kedisiplinan adalah untuk mengarahkan anak supaya ia mampu untuk mengontrol dirinya sendiri. selain itu juga supaya anak dapat melakukan aktivitas dengan terarah, sesuai dengan peraturan yang berlaku. Dari pendapat tersebut di atas maka dapat dilihat bahwa tujuan kewibawaan adalah untuk mengarahkan anak supaya ia mampu untuk mengontrol dirinya sendiri, dapat melakukan aktivitas dengan terarah belajar hidup dengan pembiasaan yang baik, positif, dan bermanfaat bagi dirinya dan lingkungannya. Sehingga jika pada suatu saat tidak ada pengawasan dari orang luar, maka ia akan dengan sadar akan selalu berbuat sesuai dengan norma dan aturan yang berlaku baik tertulis (seperti: Undang-undang, tata tertib sekolah dan lain-lain) maupun yang tidak tertulis (seperti norma adat, norma kesusilaan, norma kesopanan dan lain-lain) yang ada di dalam masyarakat.

MACAM-MACAM DISIPLIN

Disiplin menurut Oteng Sutrisno berdasarkan sifatnya dapat dibagi menjadi 2 yaitu:

a. Disiplin Positif

Disiplin positif merupakan suatu sikap dan iklim organisasi yang setiap anggotanya mematuhi peraturan-peraturan organisasi atas kemauannya sendiri. Mereka patuh pada tata tertib tersebut karena mereka memahami, meyakini dan mendukungnya. Selain itu mereka berbuat begitu karena mereka benar-benar menghendakinya bukan karena takut akan akibat dari ketidakpatuhannya. Dalam suatu organisasi yang telah menerapkan disiplin positif,

beberapa siswa kadang-kadang melakukan suatu kesalahan yang melanggar tata tertib. Maka akibat yang ditimbulkan adalah kewajiban dalam menetapkan suatu hukuman. Akan tetapi hukuman yang diberikan ini bukanlah bermaksud untuk melukai, akan tetapi yang sesuai dengan prinsip disiplin positif, hukuman tersebut diberikan untuk memperbaiki dan membetulkan.

Disiplin seperti ini sesuai dengan konsepsi pendidikan modern bahwa agar anak-anak lambat laun dapat mengatur diri dan belajar bertanggung jawab atas segala perbuatannya dalam mengerjakan sesuatu. Atau dengan kata lain disiplin positif ini memberikan suatu pandangan bahwa kebebasan yang mengandung konsekuensi yaitu kebebasan harus sejalan dengan tanggung jawab.

b. Disiplin Negatif

Yang dimaksud disiplin negatif di sini adalah suatu keadaan disiplin yang menggunakan hukuman atau ancaman untuk membuat orang-orang mematuhi perintah dan mengikuti peraturan hukuman. Pendekatan pada disiplin negatif ini adalah menggunakan hukuman pada pelanggaran peraturan untuk menggerakkan dan menamatkan orang-orang atau siswa lain sehingga mereka tidak akan berbuat kesalahan yang sama.

Meskipun disiplin negatif ini mempunyai banyak kekurangan akan tetapi pada waktu-waktu tertentu tetap diperlukan pula sikap kekuatan dan kekuasaan apabila memang hanya inilah cara satu-satunya jawaban yang perlu dilakukan agar tujuan dapat tercapai serta berjalan dengan lancar.

Sedangkan menurut Ali Imron berdasarkan cara membangun sebuah kedisiplinan maka kedisiplinan dapat dibagi menjadi 3 macam yaitu :

1) Disiplin yang dibangun berdasarkan konsep otoritarian.

Pandangan dalam konsep ini me-

nyatakan bahwa seorang anak dikatakan mempunyai tingkat disiplin yang tinggi manakala seorang anak tersebut mau menurut saja terhadap perintah dan anjuran seorang guru tanpa harus menyumbangkan pikiran-pikirannya atau ideidenya. Seorang anak diharuskan mengiyakan saja terhadap apa yang dikehendaki seorang guru dan tidak boleh membantah.

Dengan demikian maka seorang guru dalam membangun sikap disiplin seorang anak bebas memberikan tekanan kepada seorang anak. Dengan demikian anak takut dan terpaksa mengikuti apa yang diinginkan oleh seorang guru di sekolah agar ke-disiplinan itu dapat terwujud.

- 2) Disiplin yang dibangun berdasarkan konsep permissive.

Pandangan dalam konsep yang kedua ini merupakan pertentangan atau antitesa dari konsep otoritarian, akan tetapi kedua konsep ini sama-sama berada pada sisi yang ekstrim.

- 3) Disiplin yang dibangun berdasarkan konsep kebebasan yang terkendali atau kebebasan yang bertanggung jawab.

Konsep yang ketiga ini merupakan konvergensi dari konsep otoritarian dan konsep permissive. Pandangan dalam konsep ini menyatakan bahwa seorang siswa memang diberi kebebasan yang seluas-luasnya untuk berbuat apa saja. Akan tetapi seorang anak yang bersangkutan tidak boleh menyalahgunakan kebebasan yang diberikan, karena di dunia ini tidak ada kebebasan yang mutlak. Sebab dalam melaksanakan kebebasan tersebut ada batas-batas yang harus diikuti.

Kebebasan yang terkendali ini sering juga dikenal dengan kebebasan yang terbimbing. Hal ini dikarenakan semua yang dilakukan maka konsekuensinya haruslah ia tanggung. Terbimbing dalam arti ini adalah diaksentualisasikan terutama dalam hal yang konstruktif. Sehingga apabila arah perilaku tersebut berbe-

lok ke hal-hal yang destruktif, maka dibimbing kembali ke arah yang konstruktif.

Menurut Rivai & Sagala (2013:824) semakin baik disiplin yang dilakukan oleh karyawan disuatu perusahaan, maka semakin besar prestasi kerja yang dapat dihasilkan. Sebaliknya, tanpa disiplin yang baik, sulit bagi perusahaan mencapai hasil yang optimal.

Motivasi menggambarkan keinginan pribadi karyawan untuk bekerja dengan sungguh-sungguh. Hubungan motivasi dengan kinerja, sebagaimana yang dikemukakan oleh Gibson, Ivancevich dan Donnely (2012:87) dalam kesimpulannya tentang motivasi mengemukakan bahwa motivasi terkait erat dengan perilaku dan prestasi kerja. Selain itu, dinyatakan bahwa motivasi dilakukan untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Motivasi diduga kuat berhubungan erat dengan kinerja. Motivasi diberikan kepada pegawai agar pegawai mengerahkan seluruh kemampuan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan kegiatan-kegiatan dan menunaikan kewajiban dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

Stolovitch and Keeps dalam Veithzal Rivai Ahmad Fawzi (2012:15), kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Bernadian dalam Sedarmayanti (2012:156) kinerja didefinisikan sebagai catatan mengenai *outcome* yang dihasilkan dari suatu aktivitas tertentu, selama kurun waktu tertentu pula. W.F. Cascio dalam Robbins (2012:684), kinerja adalah suatu hal yang sangat penting karena dapat digunakan sebagai masukan untuk membuat keputusan.

Edwin Locke dalam Robbins (2006:227) mengemukakan niat-niat untuk bekerja menuju sasaran merupakan sumber utama dari motivasi kerja. Artinya sasaran sebagai acuan karyawan tentang apa yang akan dikerjakan dan berapa banyak upaya yang akan dilakukan. Semakin para pegawai termotivasi dalam bekerja, maka para pegawai bekerja dengan rasa tenang, dan yang lebih penting lagi kepuasan kerja yang

tinggi akan memperbesar kemungkinan tercapainya motivasi yang tinggi dan kinerja yang tinggi pula. Karyawan yang merasa tidak puas terhadap pekerjaannya, cenderung akan melakukan penarikan atau penghindaran diri dari situasi-situasi pekerjaan baik yang bersifat fisik maupun psikologis (P.C. Early dalam Robbins, 2012:227).

Bentuk-bentuk Disiplin Kerja

Terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja menurut Rivai & Sagala (2013:825-826). Keempat perspektif tersebut antara lain:

1. Disiplin Retributif (*Retributive Discipline*), yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
2. Disiplin Korektif (*Corrective Discipline*), yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilaku-perilaku yang tidak tepat.
3. Perspektif hak-hak individu (*Individual Rights Perspective*), yaitu berusaha melindungi hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
4. Perspektif Utilitarian (*Utilitarian Perspective*). Yaitu berfokus pada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

Pendekatan Disiplin Kerja

Terdapat tiga konsep dalam pelaksanaan tindakan disipliner menurut Rivai & Sagala (2013:826-831): aturan tungku panas (*hot stove rule*), tindakan disiplin progresif (*progresive discipline*), dan tindakan disiplin positif (*positive discipline*).

- Aturan tungku panas
Menurut pendekatan ini, tindakan disipliner haruslah memiliki konsekuensi yang analog. Pendekatan ini menyegerakan tindakan disipliner, lalu memberikan peringatan (*warning*) sebelum terjadinya tindakan indiscipliner, memberikan hukum yang konsisten dan hukuman

tersebut tanpa membeda-bedakan siapa yang melanggar atau melakukan tindakan indiscipliner.

- Disiplin progresif
Tindakan ini banyak sekali diadaptasi oleh perusahaan di era globalisasi ini. Dalam penerapannya setiap pelaku pelanggaran yang melakukan pengulangan, akan dijatuhkan hukuman semakin berat. Misalnya seorang karyawan pemalsuan jam kehadiran, pertama dia diberikan teguran lisan, jika masih dilakukan, karyawan tersebut diberikan surat peringatan, dan semakin sering dilakukan karyawan itu akan diberikan sanksi dan hukuman yang berat. Dengan kata lain tindakan ini dilakukan bertahap dan masih memberikan kesempatan dalam memperbaiki diri.
- Disiplin positif
Dalam konsep disiplin positif percaya bahwa hukuman sering kali hanya membuat mereka takut, dan bahkan membenci hukuman itu sendiri dan bahkan nantinya mencari cara agar dapat memalsukan tindakannya. Maka dari itu tindakan disiplin positif mendorong karyawan memantau perilaku mereka sendiri dan memangku konsekuensi yang nantinya akan mereka tanggung yang diakibatkan dari tindakan mereka sendiri.

Dalam disiplin positif sebenarnya memiliki tingkatan-tingkatan seperti disiplin progresif, namun hukuman dalam disiplin progresif digantikan menjadi konseling-konseling dalam disiplin positif.

Indikator Disiplin Kerja

Indikator-Indikator yang mempengaruhi disiplin kerja menurut Simamora (2004:746) dalam Sari (2013) adalah sebagai berikut:

1. Kepatuhan pada peraturan
2. Efektif dalam bekerja
3. Tindakan korektif
4. Kehadiran tepat waktu
5. Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu

MOTIVASI KARYAWAN

Pengertian Motivasi Karyawan

Motivasi menurut Wexley & Yukl (1977) dalam Sutrisno (2009) adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Motivasi sebagai sesuatu kerelaan berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha memuaskan beberapa kebutuhan individu.

Salah satu aspek penting dalam perusahaan untuk meningkatkan atau menjaga etos kerja para karyawan agar tetap gigih dan giat dalam bekerja guna meningkatkan atau menjaga produktifitas kerja yaitu dengan memberikan motivasi (daya perangsang) bagi para karyawan supaya kegairahan bekerja para karyawan tidak menurun. Kegairahan para pekerja tersebut sangat dibutuhkan suatu perusahaan karena dengan semangat yang tinggi para karyawan dapat bekerja dengan segala daya dan upaya yang mereka miliki (tidak setengah-setengah) sehingga produktifitasnya maksimal dan memungkinkan terwujudnya tujuan yang ingin dicapai.

Menurut *George R. dan Leslie W.* (dalam bukunya *Matutina. dkk*, 1993) mengatakan bahwa motivasi adalah “.....*getting a person to exert a high degree of effort ...*” yang artinya motivasi membuat seseorang bekerja lebih berprestasi. Sedangkan *Ravianto (1986)* dalam bukunya ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kinerja, yaitu atasan, rekan, sarana fisik, kebijaksanaan dan peraturan, imbalan jasa uang, jenis pekerjaan.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi pada dasarnya adalah kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan (action atau activities) dan memberikan kekuatan yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan ataupun mengurangi ketidak seimbangan. Ada definisi yang menyatakan bahwa motivasi berhubungan dengan :

1. Pengaruh perilaku.
2. Kekuatan reaksi (maksudnya upaya kerja), setelah seseorang karyawan telah memutuskan arah tindakan-tindakan.

3. Persistensi perilaku, atau berapa lama orang yang bersangkutan melanjutkan pelaksanaan perilaku dengan cara tertentu. (Campell, 1970).

Motivasi atau dorongan kepada karyawan untuk bersedia bekerja bersama demi tercapainya tujuan bersama ini terdapat dua macam, yaitu:

- a) Motivasi finansial, yaitu dorongan yang dilakukan dengan memberikan imbalan finansial kepada karyawan. Imbalan tersebut sering disebut insentif.
- b) Motivasi nonfinansial, yaitu dorongan yang diwujudkan tidak dalam bentuk finansial/ uang, akan tetapi berupa hal-hal seperti pujian, penghargaan, pendekatan manusia dan lain sebagainya (*Gitosudarmo dan Mulyono, 1999*)

Teori motivasi dikelompokkan menjadi dua kelompok, yaitu *teori kepuasan (content theory)* dan *teori proses (process theory)*. Teori ini dikenal dengan nama konsep Higiene, yang mana cakupannya adalah:

1. Isi Pekerjaan
Hal ini berkaitan langsung dengan sifat-sifat dari suatu pekerjaan yang dimiliki oleh tenaga kerja yang isinya meliputi : Prestasi, upaya dari pekerjaan atau karyawan sebagai aset jangka panjang dalam menghasilkan sesuatu yang positif di dalam pekerjaannya, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, pengembangan potensi individu.
2. Faktor Higienis
Suatu motivasi yang dapat diwujudkan seperti halnya : gaji dan upah, kondisi kerja, kebijakan dan administrasi perusahaan, hubungan antara pribadi, kualitas supervisi. Pada teori tersebut bahwa perencanaan pekerjaan bagi karyawan haruslah menunjukkan keseimbangan antara dua faktor.

Teori Motivasi Kepuasan (Content Theory)

Teori ini merupakan teori yang didasarkan pada kebutuhan insan dan kepuasannya. Maka

dapat dicari faktor-faktor pendorong dan penghambatnya. Pada teori kepuasan ini didukung juga oleh para pakar diantaranya :

- Teori Hirarki Kebutuhan (A. Maslow)
- Teori Tiga Motif Sosial (D. McClelland)
- Teori Dua Faktor (Frederick Herzberg)
- Teori E-R-G (Clayton Alderfer)

A. Teori Hirarki Kebutuhan (A. Maslow)

Penjelasan mengenai konsep motivasi manusia menurut Abraham Maslow mengacu pada lima kebutuhan pokok yang disusun secara hirarkis. Tata lima tingkatan motivasi secara secara hierarkis ini adalah sbb

- a) Kebutuhan yang bersifat fisiologis (lahiriah)
Manifestasi kebutuhan ini terlihat dalam tiga hal pokok, sandang, pangan dan papan. Bagi karyawan, kebutuhan akan gaji, uang lembur, perangsang, hadiah-hadiah dan fasilitas lainnya seperti rumah, kendaraan dll. Menjadi motif dasar dari seseorang mau bekerja, menjadi efektif dan dapat memberikan produktivitas yang tinggi bagi organisasi.
- b) Kebutuhan keamanan dan ke-selamatan kerja (Safety Needs)
Kebutuhan ini mengarah kepada rasa keamanan, ketentraman dan jaminan seseorang dalam kedudukannya, jabatannya, wewenangnya dan tanggung jawabnya sebagai karyawan. Dia dapat bekerja dengan antusias dan penuh produktivitas bila dirasakan adanya jaminan formal atas kedudukan dan wewenangnya.
- c) Kebutuhan sosial (Social Needs)
Kebutuhan akan kasih sayang dan bersahabat (kerjasama) dalam kelompok kerja atau antar kelompok. Kebutuhan akan diikutsertakan, meningkatkan relasi dengan pihak-pihak yang diperlukan dan tumbuhnya rasa kebersamaan termasuk adanya sense of belonging dalam organisasi.
- d) Kebutuhan akan prestasi (Esteem Needs)
Kebutuhan akan kedudukan dan promosi dibidang kepegawaian. Kebutuhan akan

simbul-simbul dalam statusnya seseorang serta prestise yang ditampilkannya.

- e) Kebutuhan mempertinggi kapasitas kerja (Self actualization)

Setiap orang ingin mengembangkan kapasitas kerjanya dengan baik. Hal ini merupakan kebutuhan untuk mewujudkan segala kemampuan (kebolehnya) dan seringkali nampak pada hal-hal yang sesuai untuk mencapai citra dan cita diri seseorang. Dalam motivasi kerja pada tingkat ini diperlukan kemampuan manajemen untuk dapat mensinkronisasikan antara cita diri dan cita organisasi untuk dapat melahirkan hasil produktivitas organisasi yang lebih tinggi.

Teori Maslow tentang motivasi secara mutlak menunjukkan perwujudan diri sebagai pemenuhan (pemuasan) kebutuhan yang bercirikan pertumbuhan dan pengembangan individu. Perilaku yang ditimbulkannya dapat dimotivasi oleh manajer dan diarahkan sebagai subjek-subjek yang berperan. Dorongan yang dirangsang ataupun tidak, harus tumbuh sebagai subjek yang memenuhi kebutuhannya masing-masing yang harus dicapainya dan sekaligus selaku subjek yang mencapai hasil untuk sasaran-sasaran organisasi.

B. Teori Tiga Motif Sosial (D. McClelland)

David Clarence McClelland (1917-1998) mendapat gelar doktor dalam psikologi di Yale pada 1941 dan menjadi profesor di Universitas Wesleyan. McClelland dikenal untuk karyanya pada pencapaian motivasi. David McClelland memelopori motivasi kerja berpikir, mengembangkan pencapaian berbasis teori dan model motivasi, dan dipromosikan dalam perbaikan metode penilaian karyawan, serta advokasi berbasis kompetensi penilaian dan tes. Idanya telah diadopsi secara luas di berbagai organisasi, dan berkaitan erat dengan teori Frederick Herzberg.

David McClelland dikenal menjelaskan tiga jenis motivasi, yang diidentifikasi dalam buku "The Achieving Society":

1. Motivasi untuk berprestasi (n-ACH)
2. Motivasi untuk berkuasa (n-pow)
3. Motivasi untuk berafiliasi/bersahabat (n-affil)

Model Kebutuhan Berbasis Motivasi McClelland

David McClelland (Robbins, 2001 : 173) dalam teorinya Mc.Clelland's Achievement Motivation Theory atau teori motivasi prestasi McClelland juga digunakan untuk mendukung hipotesa yang akan dikemukakan dalam penelitian ini. Dalam teorinya McClelland mengemukakan bahwa individu mempunyai cadangan energi potensial, bagaimana energi ini dilepaskan dan dikembangkan tergantung pada kekuatan atau dorongan motivasi individu dan situasi serta peluang yang tersedia.

Teori ini memfokuskan pada tiga kebutuhan yaitu kebutuhan akan prestasi (achievement), kebutuhan kekuasaan (power), dan kebutuhan afiliasi.

Menurut Mangkunegara (2009:61) motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal.

Berdasarkan definisi yang dikemukakan sebagian besar mengandung unsur unsur persamaan sebagai berikut: motif atau daya penggerak, mencapai tujuan organisasi, mencapai kepuasan karyawan. Maka dari itu berdasarkan unsur persamaan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu hal atau keadaan yang menimbulkan motif atau daya penggerak untuk karyawan bekerja lebih baik dalam pencapaian tujuan organisasi dan kepuasan kerja karyawan itu sendiri.

Teori hierarki kebutuhan manusia oleh Abraham Maslow dalam Murty (2012:219)

menjelaskan bahwa individu memiliki lima jenjang kebutuhan, antara lain:

1. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological*)
Kebutuhan untuk mempertahankan hidup ini disebut juga dengan kebutuhan psikologis (*physiological needs*). Yaitu untuk mempertahankan hidup dari kematian. Kebutuhan ini merupakan tingkat paling dasar yang diperkenalkan oleh Maslow. Kebutuhan paling dasar ini berupa kebutuhan akan makan, minum, perumahan, pakaian, yang harus dipenuhi oleh seseorang dalam upayanya untuk mempertahankan diri dari kelaparan, kehausan, kedinginan, kepanasan, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan tersebutlah yang mendorong untuk mengerjakan suatu pekerjaan, karena dengan bekerja ia mendapat imbalan (uang, materi, dan lain-lain) yang akan digunakan untuk pemenuhan kebutuhannya tadi.
2. Kebutuhan rasa aman (*safety*)
Setelah kebutuhan tingkat dasar terpenuhi, maka seseorang berusaha memenuhi kebutuhannya yang lebih tinggi, yaitu kebutuhan akan rasa aman dan keselamatan dan harta benda. Upaya yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk memenuhi kebutuhan keamanan ini dapat melalui:
 - Selalu memberikan informasi agar karyawan bersikap hati-hati dan waspada.
 - Menyediakan tempat kerja yang aman dari keruntuhan, kebakaran, dan sebagainya.
 - Memberikan perlindungan asuransi jiwa, terutama bagi karyawan yang bekerja pada tempat yang rawan akan kecelakaan.
 - Memberi jaminan kepastian kerja, bahwa selama mereka bekerja dengan baik, maka tidak akan di phk-kan, dan adanya jaminan kepastiaan pembinaan karier.

3. Kebutuhan hubungan sosial (*affiliation*)
Kebutuhan sosial merupakan kebutuhan tingkat ketiga dari Maslow.

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk hidup bersama orang lain. Kebutuhan ini hanya dapat terpenuhi bersama masyarakat, karna memang orang lainlah yang dapat memenuhinya, bukan diri sendiri. Kebutuhan social itu meliputi:

- Kebutuhan untuk disayangi, dicintai, dan diterima oleh orang lain.
- Kebutuhan untuk dihormati oleh orang lain.
- Kebutuhan untuk diikuti sertakan dalam pergaulan.
- Kebutuhan untuk berprestasi.

4. Kebutuhan pengakuan (*esteem*)

Setiap orang yang normal membutuhkan adanya penghargaan diri dan penghargaan prestise diri dari lingkungannya. Penerapan pengakuan atau penghargaan diri ini biasanya terlihat dari kebiasaan orang untuk menciptakan simbol-simbol, yang dengan simbol itu kehidupannya akan dirasa lebih berharga. Dengan simbol-simbol itu ia merasa bahwa statusnya meningkat, dan dirinya sendiri disegani dan dihormati orang. Simbol-simbol tersebut dapat berupa: bermain tenis, golf, merek sepatu atau jam tangan tempat belanja serta merk mobil, dan sebagainya. Namun sesuatu itu adalah wajar, bila prestise itu dipadukan dengan memperlihatkan prestasi.

5. Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*)

Kebutuhan aktualisasi diri merupakan tingkat kebutuhan yang paling tinggi. Untuk memenuhi kebutuhan puncak ini biasanya seseorang bertindak bukan atas dorongan orang lain, tetapi karena kesadaran dan keinginan diri sendiri.

Dalam kondisi ini seseorang ingin memperlihatkan kemampuan dirinya secara optimal ditempat masing-masing. Kebutuhan aktualisasi diri mempunyai ciri-ciri yang

berbeda dengan ciri-ciri kebutuhan yang lain, yaitu:

- Tidak dapat dipenuhi dari luar karena harus dipenuhi dengan usaha pribadi itu sendiri.
- Pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri ini biasanya seiring dengan jenjang karier seseorang, dan tidak semua orang mempunyai tingkat kebutuhan seperti ini.

Faktor-faktor Motivasi Karyawan

Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intrinsik dan ekstrinsik yang berasal dari karyawan. (Sutrisno, 2009:116) Faktor intrinsik yang dapat memengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

1. Keinginan untuk dapat hidup
Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup dimuka bumi ini. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk:
 - Memperoleh kompensasi yang memadai
 - Pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai
 - Kondisi kerja yang aman dan nyaman
2. Keinginan untuk dapat memiliki
Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja. Contohnya, keinginan untuk dapat memiliki sepeda motor dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan.
3. Keinginan untuk memperoleh penghargaan
Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itupunia harus bekerja keras. Jadi, harga diri, nama

baik, kehormatan yang dimiliki itu harus diperankan sendiri, mungkin dengan bekerja keras memperbaiki nasib, mencari rezeki, sebab status untuk diakui sebagai orang yang terhormat tidak mungkin diperoleh bila yang bersangkutan termasuk pemalas, tidak mau bekerja, dan sebagainya.

4. Keinginan untuk memperoleh pengakuan
Bila kita perinci, maka keinginan untuk memperoleh pengakuan dapat meliputi hal-hal:
 - Adanya penghargaan terhadap prestasi
 - Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak
 - Pimpinan yang adil dan Bijaksana
 - Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat
5. Keinginan untuk berkuasa
Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Walaupun kadar kemampuan bekerja itu berbeda-beda untuk setiap orang, tetapi pada dasarnya ada hal-hal yang umum yang harus dipenuhi untuk terdapatnya kepuasan kerja bagi para karyawan. Karyawan akan dapat merasa puas bila dalam pekerjaan terdapat:
 - Hak otonomi
 - Variasi dalam melakukan pekerjaan
 - Kesempatan untuk memberikan sumbangan pemikiran
 - Kesempatan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang telah dilakukan

Faktor ekstern juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstern itu adalah:

1. Kondisi lingkungan kerja
Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini, meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat

bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat tersebut. Pimpinan perusahaan yang mempunyai kreativitas tinggi akan dapat menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan bagi para karyawan.

2. Kompensasi yang memadai
Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.
3. Supervisi yang baik
Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Dengan demikian, posisi supervisi sangat dekat dengan para karyawan, dan selalu menghadapi para karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Bila supervisi yang dekat para karyawan ini menguasai liku-liku pekerjaan dan penuh dengan sifat-sifat kepemimpinan, maka suasana kerja akan bergairah dan bersemangat.
4. Adanya jaminan pekerjaan
Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan. mereka bekerja bukannya untuk hari ini saja, tetapi mereka berharap akan bekerja sampai tua cukup dalam satu perusahaan saja, tidak usah seringkali pindah. Hal ini akan dapat terwujud bila perusahaan dapat memberikan jaminan karier untuk masa depan. Sebaliknya, orang-orang akan lari meninggalkan perusahaan bila jaminan karier ini kurang jelas dan kurang diinformasikan pada mereka.

5. Status dan tanggung jawab
Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Dengan menduduki jabatan, orang akan merasa dirinya akan dipercaya, diberi tanggung jawab, dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan-kegiatan. Jadi, status dan kedudukan merupakan dorongan untuk memenuhi kebutuhan *sense of achievement* dalam tugas sehari-hari.
6. Peraturan yang fleksibel
Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Sistem dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para karyawan.

Dimensi dan Indikator Motivasi menurut Kinlaw dalam Asiah 2011

1. *Match*
Karyawan memiliki Suatu tugas yang sejalan dengan minat dan kebutuhan kebutuhannya, maka karyawan akan lebih semangat dan terdorong untuk menyelesaikan pekerjaannya dan mencapai tujuan yang diinginkan.
2. *Return*
Karyawan menimbang ganjaran ekstrinsik yang akan diperoleh seperti upah, gaji, tunjangan.
3. *Expectation*
Karyawan mempertimbangkan sejauh mana lingkungan kerja dalam memperlancar dalam menyelesaikan tugas. Motivasi berprestasi pegawai akan terlihat dari usaha-usahanya dalam mengemban tugas dan berupaya memberikan yang terbaik, serta berusaha secara maksimal.

Hubungan Motivasi Dengan Kinerja

Menurut Munandar (2006:324), Kinerja (*Performances*) adalah hasil dari interaksi antara motivasi kerja, kemampuan (*Abilities*), dan peluang (*opportunities*).

1. Bila motivasi kerja rendah, maka kinerjanya akan rendah pula meskipun kemampuannya ada dan baik, serta peluangnya pun tersedia.
2. Sebaliknya, jika motivasi kerjanya tinggi, namun peluang untuk menggunakan kemampuan-kemampuannya tidak ada atau tidak diberikan, kinerjanya juga akan rendah.
3. Jika motivasi kerjanya tinggi, peluang ada, namun karena keahliannya tidak pernah ditingkatkan lagi, kinerjanya juga tidak akan tinggi

Bila seseorang termotivasi, ia akan berusaha berbuat sekuat tenaga untuk mewujudkan apa yang diinginkannya. Namun belum tentu upaya yang keras itu akan menghasilkan kinerja yang diharapkan, apabila tidak disalurkan dalam arahan seorang pimpinan untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, upaya tersebut di atas diarahkan dan lebih konsisten dengan tujuan ke dalam sasaran organisasi. Organisasi juga dituntut mampu mengidentifikasi kemauan para anggotanya yang menimbulkan kepuasan kerja melalui berbagai cara dengan memenuhi kebutuhan anggota organisasi, baik yang bersifat motivator sebagai faktor intrinsik maupun hygiene sebagai faktor ekstrinsik.

Rendahnya kinerja dan motivasi karyawan yang dihadapi sebenarnya merupakan permasalahan klasik namun selalu *up to date* untuk didiskusikan. Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal di dalam organisasi.

Motivasi kerja serta komitmen merupakan faktor yang juga dibahas dalam penelitian ini, berhubungan dengan tingginya kinerja organisasi. Dengan kata lain, makin tinggi motivasi kerja dan komitmen, maka makin tinggi pula kinerja yang dihasilkan pegawai tersebut, sehingga pada akhirnya pegawai mau dan ikhlas bekerja dengan sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi dan berbagai sasarannya.

Komitmen organisasi bagi perusahaan menyangkut kekuatan yang bersifat relatif bagi karyawan dan berhubungan dengan kinerja yang mengasumsikan bahwa karyawan yang mempunyai komitmen terhadap perusahaan cenderung mengembangkan upaya yang lebih besar pada perusahaan. Dengan memiliki komitmen yang kuat dalam individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan kepemimpinan yang sudah direncanakan. Bawahan yang memiliki tingkat komitmen organisasi tinggi akan memiliki pandangan positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi. Komitmen organisasional merupakan suatu hal yang penting dalam mencapai kinerja yang maksimal, pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan para pekerjaan membuat pekerja tersebut puas bekerja ditempat bekerja sehingga menimbulkan komitmen karyawan (Rudiyanto dan Taufiqurrohman, 2015).

Peningkatan kinerja di sisi lain tidak bisa dilakukan tanpa adanya manajemen yang baik. Manajemen tersebut harus merupakan suatu siklus tahapan-tahapan perencanaan, pelaksanaan, pemantauan dan evaluasi. Hasil evaluasi kinerja menjadi *feedback* bagi tahapan perencanaan berikutnya. Dengan demikian, manajemen kinerja diperlukan agar upaya-upaya peningkatan kinerja tertata dengan baik dalam siklus tahapan kerja yang tidak terputus, sehingga terbangun budaya kerja yang berorientasi pada proses dan hasil optimal.

Hasil evaluasi kinerja menjadi *feedback* bagi tahapan perencanaan berikutnya. Dengan demikian, manajemen kinerja diperlukan agar upaya-upaya peningkatan kinerja tertata dengan baik dalam siklus tahapan kerja yang tidak terputus, sehingga terbangun komitmen organisasi yang berorientasi pada proses dan hasil yang optimal.

Kinerja semua elemen yang ada didalam organisasi memiliki kewajiban mewujudkan visi dan misi yang berkaitan dengan pandang-

an ke depan menyangkut visi yang ditanamkan pada setiap unsur organisasi akan menjadi visi bersama (*shared vision*) yang mampu mengarahkan dan menggerakkan segala sumber daya instansi serta sesuatu yang baru diemban atau dilaksanakan oleh seluruh karyawan.

Berdasarkan pengamatan atau pra riset yang penulis lakukan terhadap kinerja karyawan di Bank BRI Cabang Pamulang, terlihat bahwa kinerja karyawan masih belum optimal terbukti masih banyaknya karyawan dengan tingkat kehadiran yang rendah, penyelesaian pekerjaan yang tidak sesuai dengan target yang diinginkan, pelayanan yang lambat, dan kedisiplinan yang rendah.

Kondisi-kondisi tersebut perlu mendapatkan perhatian pimpinan agar kinerja karyawan menjadi lebih baik dimasa yang akan datang. Hal yang mendasar yang harus dilakukan oleh pimpinan adalah perlunya menerapkan kedisiplinan menyeluruh mulai dari tingkat bawah sampai pada pimpinan.

Berikut ini hasil evaluasi penilaian kinerja karyawan yang diambil secara rata-rata di PT. Bank Bank Rakyat Indonesia Cabang Pamulang periode Februari – April 2016 sebagai berikut :

No	Komponen	Satuan	Target	Realisasi
1	Orientasi pelayanan	Persen	100%	54%
2	Kedisiplinan		100%	52%
3	Komitmen		100%	60%
4	Integritas		100%	55%
5	Kerjasama		100%	50%
6	Kepemimpinan		100%	62%
7	Motivasi Karyawan		100%	50%
8	Kinerja Karyawan		100%	53%
9	Tanggung jawab		100%	55%
10	Prestasi Kerja		100	54%

Data tabel di atas menunjukkan bahwa kinerja karyawan secara keseluruhan berada pada kriteria yang belum memuaskan. Hal ini dapat dilihat tidak satupun komponen yang dinilai mampu memberikan kriteria sangat baik, hal ini terlihat pada nilai target dan realisasi hasil kerja dimana hasil penilaian masing-masing komponen kinerja karyawan secara umum hanya masuk pada kategori

sedang dan cukup, untuk penilaian kerjasama dalam bekerja serta motivasi tidak mencapai harapan yang diinginkan dan secara keseluruhan belum mencapai tingkat baik maupun sangat baik.

PENGETIAN KINERJA

Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak dapat diketahui karena tidak ada tolak ukurnya (sumber: Mahsun 2006:25).

Menurut Chaizi Nasucha dalam Sinambela (2012:186) kinerja organisasi didefinisikan sebagai efektifitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistematis dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus-menerus untuk mencapai kebutuhannya secara efektif. Wibowo (2011:7) mengatakan bahwa kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Berdasarkan beberapa definisi mengenai kinerja organisasi di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja organisasi merupakan hasil kerja organisasi ataupun gambaran mengenai apakah suatu organisasi telah dapat melaksanakan kegiatan/kebijakan sesuai dengan visi dan misi yang telah dibuat oleh organisasi.

PENGUKURAN KINERJA

Wibowo (2011:229) menjelaskan bahwa Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Untuk melakukan penilaian tersebut diperlukan kemampuan untuk mengukur kinerja sehingga diperlukan adanya ukuran kinerja. Gary Dessler dalam Pasolong (2013: 182) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah merupakan upaya sistematis untuk membandingkan apa yang dicapai seseorang dibandingkan dengan standar yang ada. Tujuannya, yaitu untuk mendorong kinerja seseorang agar bisa berada di atas rata-rata.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah menilai hasil kerja suatu organisasi publik. Penilaian hasil kerja tersebut untuk melihat apakah hasil yang dicapai oleh suatu organisasi publik telah sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan oleh organisasi publik tersebut.

Tujuan Pengukuran kinerja

Pengukuran kinerja menurut Mardiasmo dalam Sinambela (2012: 187) mempunyai tiga tujuan, yaitu:

1. Membantu memperbaiki kinerja agar kegiatan terfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja.
2. Pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan.
3. Mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.
4. Elemen Pokok Pengukuran Kinerja Organisasi Publik

Menurut Mahsun dalam Sinambela (2012:187) terdapat empat elemen pengukuran kinerja organisasi publik, yaitu:

1. Menetapkan Tujuan, Sasaran, dan Strategi Organisasi

Tujuan adalah pernyataan secara umum tentang apa yang ingin dicapai sebagai penjabaran dari visi dan misi yang telah ditentukan oleh organisasi publik. Kemudian ditentukan sasaran yaitu tujuan organisasi yang dinyatakan secara eksplisit dengan dibatasi waktu yang jelas kapan sasaran itu akan dicapai. Selanjutnya ditentukan strategi pencapaiannya yang menggambarkan bagaimana mencapainya.

2. Merumuskan Indikator dan Ukuran Kinerja

Indikator kinerja mengacu pada penilaian kerja secara tidak langsung yaitu hal-hal yang sifatnya hanya merupakan indikasi-indikasi kinerja. Ukuran kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara langsung. Indikator dan ukuran kinerja ini sangat dibutuhkan untuk menilai tingkat ketercapaian tujuan, sasaran, dan strategi.

3. Mengukur Tingkat Ketercapaian Tujuan dan Sasaran-Sasaran Organisasi

Jika sudah mempunyai indikator dan ukuran kinerja yang jelas, maka pengukuran kinerja bisa diimplementasikan. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan, sasaran, dan strategi adalah membandingkan hasil aktual dengan indikator dan ukuran kinerja yang telah ditetapkan.

5. Manfaat Pengukuran Kinerja Sektor Publik Mahsun (2006:33) menyatakan bahwa Sektor publik tidak bisa lepas dari kepentingan umum sehingga pengukuran kinerja mutlak diperlukan untuk mengetahui seberapa berhasil misi sektor publik tersebut dapat dicapai penyedia jasa dan barang-barang publik. Pengukuran kinerja sangat bermanfaat untuk membantu kegiatan manajerial keorganisasian. Manfaat pengukuran kinerja menurut Mahsun (2006:33-34) baik untuk internal maupun eksternal organisasi sektor publik, antara lain:

1. Memastikan pemahaman para pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja.
2. Memastikan tercapainya rencana kinerja yang telah disepakati.
3. Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja.
4. Memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas prestasi pelaksana yang telah diukur sesuai dengan system pengukuran kinerja yang telah disepakati.
5. Menjadi alat komunikasi antar bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi.
6. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
7. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
8. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.
9. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan.
10. Mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

INDIKATOR KINERJA

Indikator kinerja yang dimaksud oleh LAN-RI dalam Pasolong (2013:177) adalah ukuran kualitatif atau kuantitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau suatu tujuan yang telah ditetapkan dengan mempertimbangkan indikator masukan (*input*), keluaran (*outputs*), hasil (*outcomes*), manfaat (*benefits*), dan dampak (*impacts*).

Indikator masukan (*inputs*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Indikator ini dapat berupa dana, sumber daya manusia, informasi, dan kebijakan atau

peraturan perundang-undangan. Indikator keluaran (*outputs*) adalah sesuatu yang dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan atau non fisik. Indikator hasil (*outcomes*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung). Indikator manfaat (*benefits*) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan. Indikator dampak (*impacts*) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang ditetapkan.

BPKP dalam Mahsun (2006:71) menerangkan hal yang tidak jauh berbeda dengan LAN-RI yang menyatakan bahwa indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan/atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Dwiyanto dalam Pasolong (2013:178) menjelaskan beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik, yaitu:

1. Produktivitas, yaitu tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga mengukur efektifitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai ratio antara input dengan output.
2. Kualitas Layanan, banyak pandangan negatif yang terbentuk mengenai organisasi publik yang muncul karena ketidakpuasan publik terhadap kualitas. Dengan demikian menurut Dwiyanto kepuasan masyarakat terhadap layanan dapat dijadikan indikator kinerja birokrasi publik.
3. Responsivitas, yaitu kemampuan birokrasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas dimaksudkan sebagai salah satu indikator kinerja karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan birokrasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

4. Responsibilitas, yaitu menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan birokrasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar dengan kebijakan birokrasi, baik yang eksplisit maupun implisit.

5. Akuntabilitas, yaitu menunjuk seberapa besar kebijakan dan kegiatan birokrasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat.

Menurut Hersey, Blanchard dan Johnson dalam Wibowo (2011:102) terdapat tujuh indikator kinerja:

1. Tujuan
Tujuan menunjukkan ke arah mana kinerja harus dilakukan. Atas dasar arah tersebut, dilakukan kinerja untuk mencapai tujuan. Kinerja individu maupun organisasi dikatakan berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan.
2. Standar
Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.
3. Umpan Balik
Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.
4. Alat atau sarana
Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya.
5. Kompetensi
Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan

baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

6. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu, tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan.

7. Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapat perhatian lebih banyak, dan mengambil waktu yang tersedia.

Mahsun (2006:31) memaparkan bahwa organisasi publik memiliki sifat dan karakteristik yang unik. Sehingga organisasi sektor publik memerlukan ukuran penilaian kinerja yang lebih luas, tidak hanya mengukur tingkat finansial dan tingkat efisiensi. Pengukuran kinerja organisasi sektor publik meliputi aspek-aspek sebagai berikut:

1. Kelompok masukan (*input*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran.
2. Kelompok proses (*process*) adalah ukuran kegiatan, baik dari segi kecepatan, ketepatan, maupun tingkat akurasi pelaksanaan kegiatan tersebut.
3. Kelompok keluaran (*output*) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dapat dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik atau nonfisik.
4. Kelompok hasil (*outcome*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah yang mempunyai efek langsung.
5. Kelompok manfaat (*benefit*) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
6. Kelompok dampak (*impact*) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif.

Dari beberapa indikator yang dikemukakan ahli tersebut, peneliti menggunakan indikator kinerja menurut Mahsun dalam menilai kinerja BBPOM. Indikator ini digunakan oleh peneliti karena indikator ini menilai kinerja dari berbagai aspek mulai dari masukan, proses, keluaran, hasil, manfaat, dan dampak. Dengan begitu akan didapatkan hasil pengukuran kinerja organisasi yang lebih akurat. Namun dari enam indikator yang dikemukakan oleh Mahsun tersebut, dalam penelitian ini peneliti hanya menggunakan empat indikator diantaranya, yakni:

1. Indikator masukan (*input*) yang merupakan segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Melalui indikator ini yang menjadi ukuran adalah kompetensi SDM serta sarana dan prasarana yang digunakan dalam mengawasi peredaran kosmetik ilegal.
2. Indikator Proses (*process*) merupakan ukuran kegiatan, baik dari segi kecepatan, ketepatan, maupun tingkat akurasi pelaksanaan kegiatan. Hal-hal yang menjadi ukuran dalam indikator ini yaitu prosedur pelaksanaan dan standar waktu dalam mengawasi peredaran kosmetik ilegal.
3. Indikator keluaran (*output*) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dapat dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan nonfisik. Menurut peneliti, yang menjadi keluaran (*output*) dalam penelitian ini adalah jumlah temuan kosmetik ilegal yang ditemukan oleh BBPOM Kota Bandar Lampung.
4. Indikator hasil (*outcome*) merupakan segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah yang mempunyai efek langsung. Dalam penelitian ini keluaran kegiatan (*output*) nya adalah jumlah kosmetik ilegal yang ditemukan oleh BBPOM Kota Bandar Lampung, dengan demikian hasil yang diharapkan yakni tingkat kepuasan masyarakat terhadap peredaran kosmetik ilegal.

Penilaian evaluasi kinerja merupakan salah satu upaya untuk mengetahui kondisi motivasi dan capaian kerja dalam organisasi, sehingga dapat diketahui dengan pasti apakah pencapaian hasil, kemajuan dan kendala yang dijumpai dalam pelaksanaan program dan kegiatan dapat dinilai dan dipelajari (*lesson learned*) untuk perbaikan di masa mendatang. di sisi lain, evaluasi kinerja adalah aktivitas analisis sistematis, pemberian nilai, apresiasi dan pengenalan permasalahan, serta pemberian solusi atas masalah yang ditemukan untuk tujuan peningkatan kinerja dan akuntabilitas unit kerja di Bank BNI Cabang Pamulang.

Dari penjelasan diatas, maka dapat dirumuskan masalahnya antara lain :

1. Apakah disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
2. Apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
3. Apakah Apakah komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
4. Apakah disiplin kerja, motivasi dan komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

KAJIAN TEORI

Disiplin Kerja

Hasibuan (2012:194) yang dimaksud Disiplin kerja dalam penelitian ini adalah “Kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”.

Motivasi

Handoko (2009:98) yang dimaksud motivasi dalam penelitian ini adalah “Seperangkat kekuatan baik yang berasal dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang yang mendorong untuk memulai berperilaku kerja sesuai dengan format, arah, intensitas dan jangka waktu tertentu”.

Komitmen Organisasi

Windy dan Gunasti (2012:42) yang dimaksud komitmen organisasi dalam penelitian ini adalah “Kecenderungan seseorang untuk memenuhi komitmen terhadap organisasi, sehingga munculnya loyalitas pegawai terhadap organisasi, yang akhirnya menyebabkan pegawai tersebut memiliki rasa ketergantungan dan tanggung jawab pada organisasi

Kinerja Karyawan

Sesuai dengan pendapat Hasibuan (2012:95) yang dimaksud kinerja pegawai dalam penelitian ini adalah “Hasil kerja yang dicapai setiap karyawan sehingga dapat memberikan kontribusi positif terhadap perusahaan/ instansi”.

METODOLOGI PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Cabang Pamulang. Pengambilan sampling digunakan teknik *proporsional random sampling* dan didapatkan jumlah sampel sebanyak 100 responden.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan adalah kuantitatif yang sumber data primer dengan cara menyebar kuesioner yang selanjutnya dilakukan tabulasi dan analisis kelayakan serta data sekunder yang berasal dari berbagai literatur keilmuan.

Pengujian Instrumen Data

Pengujian instrumen menggunakan uji validitas dan reliabilitas. Dari uji validitas dinyatakan valid terbukti dengan nilai r hitung $>$ r tabel, demikian juga dengan uji reliabilitas.

Pengujian Kelayakan Data (Asumsi Klasik)

Pengujian normalitas menggunakan uji Kolmogorow Smirnov nilai sig. $>$ 0,05 serta diperkuat dengan uji *probability plot* menun-

jukkan pola grafik yang normal dengan penyebaran mengikuti garis diagonal. Pengujian multikolinieritas diperoleh nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) masing-masing variabel bebas memiliki nilai *tolerance* > 0,10 dan nilai VIF < 10. Pengujian autokorelasi diperoleh nilai Durbin-Watson sebesar 1.660 yang berarti berada diantara (1,550 - 2,460), dengan demikian model regresi ini tidak ada autokorelasi. Dan pengujian Heteroskedastisitas dengan uji *scatter plot* diperoleh pola penyebaran titik-titik residu tidak membentuk pola-pola tertentu. Dengan uji instrument dan kelayakan data dimana semua unsur terpenuhi, maka data layak untuk diteruskan ke analistik statistik.

HASIL PENGUJIAN

Analisis Deskriptif

Kriteria dari obyek yang diteliti berdasarkan pada tanggapan responden pada butir pertanyaan tentang variabel X1 diperoleh rata-rata skor 3,76, variabel X2 sebesar 3,84, variabel X3 sebesar 3,90 dan variabel Y sebesar 3,97, ke empat variabel diperoleh semua skor berada pada rentang skala 3.40 – 4.19 dengan kriteria baik.

Analisis Verivikatif

Pengaruh Secara Parsial

Dari analisis koefisien determinasi diperoleh pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen sebagai berikut:

Pengaruh Variabel X1 Terhadap Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.530 ^a	.281	.273	3.393

Diperoleh *R-squared* sebesar 0,281 dengan demikian kontribusi pengaruh X1 terhadap Y sebesar 28,1%.

Pengaruh Variabel X2 Terhadap Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.605 ^a	.366	.359	3.186

Diperoleh *R-squared* sebesar 0,366 dengan demikian kontribusi pengaruh X2 terhadap Y sebesar 36,6%.

Pengaruh Variabel X3 Terhadap Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.604 ^a	.365	.358	3.188

Diperoleh *R-squared* sebesar 0,365 dengan demikian kontribusi pengaruh X3 terhadap Y sebesar 36,5%.

Pengaruh Secara Simultan

Analisis pengaruh secara simultan dimaksudkan untuk mengetahui hubungan atau pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam analisis ini dipergunakan analisis regresi berganda yang hasilnya sebagai berikut:

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.571	3.798		3.046	.003
	Disiplin	.231	.080	.248	2.898	.005
	Motivasi	.276	.086	.308	3.202	.002
	Komitmen	.281	.095	.289	2.948	.004

Berdasarkan hasil perhitungan regresi diperoleh persamaan regresi linier berganda $Y = 11,571 + 0,231X_1 + 0,276X_2 + 0,281X_3$. Masing-masing variabel bernilai positif. Dengan demikian setiap ada perubahan kenaikan pada variabel independen akan memiliki implikasi positif terhadap variabel dependen.

Dari analisis koefisien determinasi diperoleh pengaruh antara variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen sebagai berikut:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.701 ^a	.492	.476	2.881

Diperoleh *R-squared* sebesar 0,492 dengan demikian kontribusi pengaruh X1, X2 dan X3 secara simultan terhadap Y sebesar 49,2%

sedangkan sisanya sebesar 50,8% dipengaruhi oleh faktor lain.

PENGUJIAN HIPOTESIS

Uji Hipotesis Parsial (Uji t)

Pengujian hipotesis secara parsial menggunakan uji t yaitu untuk menguji bagaimana pengaruh masing-masing variabel bebas secara sendiri-sendiri terhadap variabel terikatnya.

Hipotesis Pertama : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Cabang Pamulang.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	25.479	3.620		7.038	.000
Disiplin (X1)	.493	.080	.530	6.182	.000

Diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ (6.182 > 1.985), hal itu juga diperkuat dengan signifikansi $0,000 < 0,05$. Dengan demikian hipotesis pertama dapat diterima.

Hipotesis Kedua : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Cabang Pamulang.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	22.986	3.311		6.942	.000
Motivasi (X2)	.541	.072	.605	7.516	.000

Diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ (7.516 > 1.985), hal itu juga diperkuat dengan signifikansi $0,000 < 0,05$. Dengan demikian hipotesis kedua dapat diterima.

Hipotesis Ketiga : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Cabang Pamulang.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	20.272	3.678		5.511	.000
Komitmen (X3)	.589	.078	.604	7.501	.000

Diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ (7.501 > 1.985), hal itu juga diperkuat dengan signifikansi $0,000 < 0,05$. Dengan demikian hipotesis ketiga dapat diterima.

Uji Hipotesis Secara Simultan (Uji F)

Pengujian hipotesis secara simultan dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh semua variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam pengujian ini digunakan uji F.

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	771.576	3	257.192	30.992	.000 ^b
Residual	796.664	96	8.299		
Total	1568.240	99			

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh F hitung lebih besar dari F tabel atau (30,992 > 2,700), dengan demikian H₀ ditolak dan H₁ diterima. Artinya secara bersama-sama terdapat pengaruh positif dan signifikan antara disiplin kerja, motivasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Cabang Pamulang.

PEMBAHASAN

Pembahasan Deskriptif

Keadaan atau kriteria obyek yang diteliti berdasar pada variabel Disiplin Kerja (X1) dari hasil kuesioner diperoleh rata-rata skor sebesar 3,76, Motivasi (X2) sebesar 3,84, Komitmen Organisasi (X3) sebesar 3,90 dan Kinerja Karyawan (Y) sebesar 3,97 dimana semua variabel dalam kriteria baik.

Pembahasan Verifikatif

Pengaruh Disiplin Kerja (X1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Pengaruh disiplin kerja (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah 0,281 atau sebesar

28,1% sedangkan sisanya 71,9% dipengaruhi oleh faktor lain. Hal ini menunjukkan bahwa disiplin kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan. Dari pengujian hipotesis diperoleh t hitung $>$ t tabel atau ($6,182 > 1,985$) hal itu juga dibuktikan dengan signifikansi $0,000 < 0,05$. Dengan demikian maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Cabang Pamulang.

Pengaruh Motivasi (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Pengaruh motivasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah 0,366 atau sebesar 36,6% sedangkan sisanya 63,4% dipengaruhi oleh faktor lain. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan. Dari pengujian hipotesis diperoleh t hitung $>$ t tabel atau ($7,516 > 1,985$) hal itu juga dibuktikan dengan signifikansi $0,000 < 0,05$. Dengan demikian maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial antara motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Cabang Pamulang.

Pengaruh Komitmen Organisasi (X3) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Pengaruh komitmen organisasi (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah 0,365 atau sebesar 36,5% sedangkan sisanya 63,5% dipengaruhi oleh faktor lain. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan. Dari pengujian hipotesis diperoleh t hitung $>$ t tabel atau ($7,501 > 1,985$) hal itu juga dibuktikan dengan signifikansi $0,000 < 0,05$. Dengan demikian maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial antara ko-

mitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Cabang Pamulang.

Pengaruh Disiplin Kerja (X1), Motivasi (X2) dan Komitmen Organisasi (X3) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil analisis pengaruh secara bersama-sama variabel disiplin kerja (X1), motivasi (X2) dan komitmen organisasi (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) diperoleh persamaan regresi $Y = 11,571 + 0,231X_1 + 0,276X_2 + 0,281X_3$ menunjukkan koefisien dari masing-masing variabel bertanda positif dan memiliki hubungan yang searah. Kontribusi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat sebesar 49,2% sedangkan sisanya sebesar 50,8% dipengaruhi oleh faktor lain. Pengujian hipotesis diperoleh F hitung lebih besar dari F tabel atau ($30,992 > 2,700$), sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan secara simultan antara disiplin kerja, motivasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Cabang Pamulang.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dari analisis regresi diperoleh masing-masing variabel konstanta bernilai positif diartikan jika ada perubahan kenaikan pada variabel bebas maka akan mengakibatkan variabel terikat juga akan meningkat dengan kontribusi pengaruh yang positif dan signifikan.

Pengujian hipotesis baik secara parsial maupun simultan diperoleh nilai *probability* signifikansi $< 0,05$, sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima dengan demikian terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel disiplin kerja, motivasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Saran

Kondisi variabel yang diteliti, tanggapan responden sudah baik, namun untuk lebih

baik lagi disarankan bagi peneliti lain untuk menambahkan jumlah responden dan jumlah variabel yang diteliti agar lebih memiliki nilai yang representatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Agung, A.M., Lilik, "Dari Budaya Perusaahaan ke Budaya Kerja", PT Elex Media Komputindo, Jakarta, 2012.
- Arikunto, Suharsimi, "Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek", PT. Rineka Cipta, Jakarta, 2010.
- Dessler, Gerry, "Human Resources Management", Prenticehall, International Inc, London, 2000.
- Ghozali, Imam, "Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS", Edisi Kelima, Badan Penerbit Undip, Semarang, 2011
- Ghozali, Imam, "Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS", Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang, 2005.
- Hasibuan, SP, "Dasar-dasar Perbankan", Haji Masagung, Jakarta, 2009.
- Hasibuan, SP, "Dasar-dasar Perbankan", Haji Masagung, Jakarta, 2012.
- Levy, P.E, "Industrial Organization Psychology", Miffilin Company Boston Houghton, , 2006.
- Luthans, Fred, "Organizational Behavior:", McGraw-Hill, New York, 2006.
- Malayu S.P Hasibuan, "Dasar-dasar Perbankan", Haji Masagung, Jakarta, 2012.
- Nachrowi Djalal, Nachrowidan Hardius Usman, "Teknik Pengambilan Keputusan". Penerbit PT. Grasindo. Jakarta, 2010.
- Nawawi, "Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif", Prehalindo, Jakarta, 2006.
- Nawawi, Hadari, "Manajemen Sumber Daya Manusia", Universitas Gajah Mada, Yogyakarta, 2006.
- Robbins, S. & Judge, T, "Organizational Behavior", Edisi kedua belas, , Prentice Hall, 2008.
- Safroni, Ladzi, "Manajemen dan Reformasi Pelayanan Publik dalam Konteks Birokrasi Indonesia", Aditya Media Publishing, Surabaya 2012.
- Salam, Darma Setyawan, "Manajemen Pemerintahan Indonesia", Djambatan, Jakarta, 2007.
- Sarwono, Jonathan, "Metode Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif", Graha Ilmu, Yogyakarta, 2012
- Siagian Sondang P, "Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja", PT. Rineka Cipta, Jakarta, 2010.
- Simamora, Bilson, "Panduan Riset Prilaku Konsumen", PT. Gramedia Pustaka, Jakarta, 2014.
- Singgih Santoso, "SPSS Statistik Parametrik" Cetakan Kedua, PT. Elek Media
- Sugiyono, "Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D", Penerbit CV. Alfabeta, Bandung, 2014.
- Sutrisno,Edy, "Sumber Daya Manusia", PT. Gramedia, Surabaya, 2012.
- Thoha, Miftah, "Kepemimpinan Dalam Manajemen", Edisi Pertama, PT. Raja Grafindo, Jakarta, 2007.
- Umar, Husen, "Riset Pemasaran Dan Perilaku Konsumen", PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta , 2008.
- Wawan S. Suherman, "Kurikulum Berbasis Kompetensi Pendidikan Jasmani Teori dan Praktik Pengembangan", FIK UNY, Yogyakarta, 2004
- Wibowo, "Manajemen Kinerja", PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2009.
- Windy Aprilia dan Gunasti Hudiwinarsih, "Teori Kompensasi, Motivasi dan Komitmen Organisasi", Gramedia, Jakarta, 2012.
- Wirawan, "Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (Teori Aplikasi dan Penelitian)". Salemba Empat, Jakarta, 2009.

Tesis/Jurnal

- Ananda Pambudi, Tesis, "*Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja, Komitmen Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja karyawan pada PT. Mahkota Industries*", Universitas Negeri Surakarta, 2014.
- Bambang Sulisty, Tesis, "*Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pan Brothers Tangerang*", Universitas Mercu-buana, Jakarta, 2014.
- Baskoro, Tesis, "*Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Panama Gatra*", Universitas Diponegoro, Semarang, 2014.
- Prabasari, I Gusti Agung Ayu Maya dan I Gusti Salit Ketut Netra, Tesis, "*Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT PLN (Persero) Distribusi Bali*", 2013.
- Siswandi, Tesis, "*Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Internal dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pand's Collection Semarang*", 2014.
- Tari Wulandari, Tesis, "*Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Budaya Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Solusindo Pratama*", Universitas Diponegoro Semarang, 2014.

Perundang-Undangan

- Inpres No.6/2014, tentang peningkatan daya saing menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN.
- Keputusan Presiden No.37/2014 tentang regulasi pemerintah dalam upaya untuk meningkatkan daya saing nasional dan menghadapi MEA.
- Peraturan Bank Rakyat Indonesia tahun 1998 tentang disiplin karyawan bank.
- Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.
- Undang-Undang Perbankan No. 7 tahun 1992 dan Peraturan Pemerintah RI No. 21 tahun 1992 tentang status Bank Rakyat Indonesia berubah menjadi perseroan terbatas.

- Undang-Undang Perbankan No.10 tahun 1998
Pasal 1 tentang badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan perlindungan nasabah.

