

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Pada kajian pustaka ini, penulis akan mengemukakan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi dan akan dijadikan landasan teoritis dalam melaksanakan penelitian. Dimulai dari pengertian secara umum sampai pada pengertian yang fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti.

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan dari pada usaha-usaha anggota organisasi dan penggunaan sumber-sumber lain dari kegiatan tersebut agar supaya dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Menurut Manulang (2003:3) istilah manajemen mengandung 3 (tiga) pengertian :

1. Manajemen sebagai suatu proses.
2. Manajemen sebagai suatu kolektivitas orang-orang yang melaksanakan manajemen.
3. Manajemen sebagai suatu seni (art) dan sebagai suatu ilmu.

“Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.” Malayu S.P Hasibuan (2007:1).

Dari definisi diatas dapat diketahui konsep kunci dari manajemen adalah bekerja melalui tangan orang lain, walaupun demikian pengertiannya, pemimpin bukan berarti pasif sementara yang orang lain yang digerakan bersikap aktif, tetapi manajemen itu memiliki pengertian fungsional, dalam arti fungsional tersebut karyawan baru dapat dilaksanakan apabila ada kerjasama untuk mengarahkan dan mengelola berbagai sumber daya yang ada dalam organisasi dalam rangka mendukung tercapainya tujuan yang diinginkan.

#### **2.1.1.1 Fungsi Manajemen**

Sebagai ilmu terapan dari ilmu manajemen, maka Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki fungsi-fungsi pokok yang sama dengan fungsi manajemen dengan penerapan dibidang Sumber Daya Manusia. Fungsi POAC sendiri dalam suatu organisasi adalah untuk meningkatkan efektifitas dan efisien suatu organisasi dalam pencapaian tujuannya. Berikut adalah pemaparan singkat tentang tiap bagian dari POAC.

Berikut merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Malayu S P. Hasibuan (2007:201) terdiri dari :

1. Fungsi Manajerial
  - a. *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan (*human resource planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan meliputi pengaturan tujuan dan mencari cara bagaimana untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan telah dipertimbangkan sebagai fungsi utama manajemen dan meliputi segala sesuatu

yang manajer kerjakan. Perencanaan penting karena banyak berperan dalam menggerakkan fungsi manajemen lain. contohnya, setiap menejer harus membuat rencana pekerjaan yang efektif di dalam kepegawaian organisasi.

*b. Organizing* (Pengorganisasian)

*Organizing* (pengorganisasian) adalah proses mengorganisasikan semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasia wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagian organisasi (*Organization Chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk pencapaian tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membentuk tujuan secara efektif.

*c. Actuating* (Pengarahan)

*Actuating* (pengarahan) adalah mengarahkan setiap pegawai agar mau bekerja dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan instansi, organisasi dan masyarakat. Pengarahan dilakukan oleh seorang pemimpin dengan mengarahkan dan menugaskan bawahannya agar mampu mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

*d. Controlling* (Pengendalian)

*Controlling* (Pengendalian) adalah kegiatan mengendalikan semua pegawai agar mentaati peraturan-peraturan instansi dan bekerja sesuai dengan rencana. Pengendalian pegawai meliputi perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan, kedisiplinan, kehadiran, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

### **2.1.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Suatu instansi peranan manajemen sumber daya manusia sangatlah penting. Hal ini dapat kita mengerti karena tanpa sumber daya manusia, suatu

organisasi tidak mungkin berjalan. Manusia merupakan penggerak dan pengelola faktor-faktor produksi lainnya seperti modal, bahan metah, peralatan, dan lain-lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Semakin berkembangnya suatu organisasi maka makin sulit pula perencanaan dan pengendalian pegawainya. Oleh karena itu, maka sangatlah dibutuhkan manajemen sumber daya manusia yang mengatur dan mengatasi masalah-masalah yang berhubungan dengan kepegawaian, baik dalam hal administrasi, pembagian tugas maupun pada kegiatan manajemen sumber daya manusia lainnya.

Manajemen mengandung dua pengertian yaitu pengertian manajemen dan pengertian manajemen sumber daya manusia. Manajemen mengandung arti suatu proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan, yang dilakukan oleh para manajer dalam sebuah perusahaan agar tujuan yang telah ditentukan dapat tercapai. Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam perusahaan, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas dalam melaksanakan kinerja untuk menghasilkan suatu tujuan dari yang sudah direncanakan sebelumnya. Agar pengertian manajemen sumber daya manusia lebih mudah dipahami, berikut ini sejumlah pengertian manajemen sumber daya manusia menurut beberapa pakar yang sudah terpublikasi secara umum menurut Malayu S.P Hasibuan (2010:10) Menyatakan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Sedangkan Menurut Henry Simamora (2010:4) Sumber Daya Manusia adalah pendayagunaan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pegawai.

Dari beberapa pengertian yang ditemukan oleh beberapa ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu dan seni atau suatu proses memperoleh, memajukan, mengembangkan tenaga kerja yang kompeten sedemikian rupa, agar tercapainya tujuan perusahaan maupun tujuan individu.

### **2.1.1.3 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Pentingnya peranan sumber daya manusia dalam menentukan keberhasilan organisasi atau perusahaan menuntut seorang pemimpin dalam perusahaan untuk dapat mencari, mendayagunakan, mengembangkan, dan memelihara sumber daya manusia tersebut dengan sebaik mungkin. Manusia merupakan makhluk yang sensitif dan peka sehingga dalam proses pendayagunaan pimpinan haruslah memperhatikan kebutuhan dari pada sumber daya manusia tersebut agar sumber daya manusia tersebut mampu mengeluarkan prestasi kerja terbaik dalam mencapai tujuan bersama suatu organisasi atau perusahaan.

Pada dasarnya manusia bekerja ataupun berorganisasi adalah dalam rangka pemenuhan kebutuhan itu sendiri. Menurut Veithzal Rival yang dikutip oleh suwatno (2011:29) "Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, perorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian.

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup tenaga kerja baik karyawan, pegawai, buruh, manajer dan lainnya untuk dapat menunjang aktivitas perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Bagian atau unit yang biasanya mengurus SDM adalah departemen sumber daya manusia atau dalam bahasa Inggris disebut HRD atau *human resource department* bahkan ada yang menyebutnya HCD atau *Human Capital Division*.

Dari beberapa pengertian di atas menunjukkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manajemen manusia dalam organisasi perusahaan, dan juga berhubungan dengan perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan terhadap berbagai fungsi pelaksanaan usaha selain itu juga sebagai salah satu bidang dari manajemen umum yang mengatur manusia, dan diterima secara *universal* pada masa sekarang ini. Unsur Manajemen Sumber Daya Manusia adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Dengan demikian, fokus yang dipelajari manajemen sumber daya manusia ini hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja. Dengan definisi di atas yang dikemukakan oleh para ahli tersebut menunjukkan demikian pentingnya manajemen sumber daya manusia didalam mencapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

#### **2.1.1.4 Fungsi dan Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### **1. Fungsi Operasional**

- a. Pengadaan tenaga kerja (*Procurement*)

Pengadaan (*Procurement*) adalah suatu proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan instansi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan organisasi.

b. Pengembangan (*Development*)

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

c. Kompensasi (*Compensation*)

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

d. Pengintergrasian (*Integration*)

Pengintergrasian (*Integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan instansi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. instansi memperoleh laba, pegawai dapat memenuhi kebutuhan dan hasil pekerjaannya. Pengintergrasian merupakan

hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

e. Pemeliharaan (*maintenance*)

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

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan dalam keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan instansi dan norma-norma sosial.

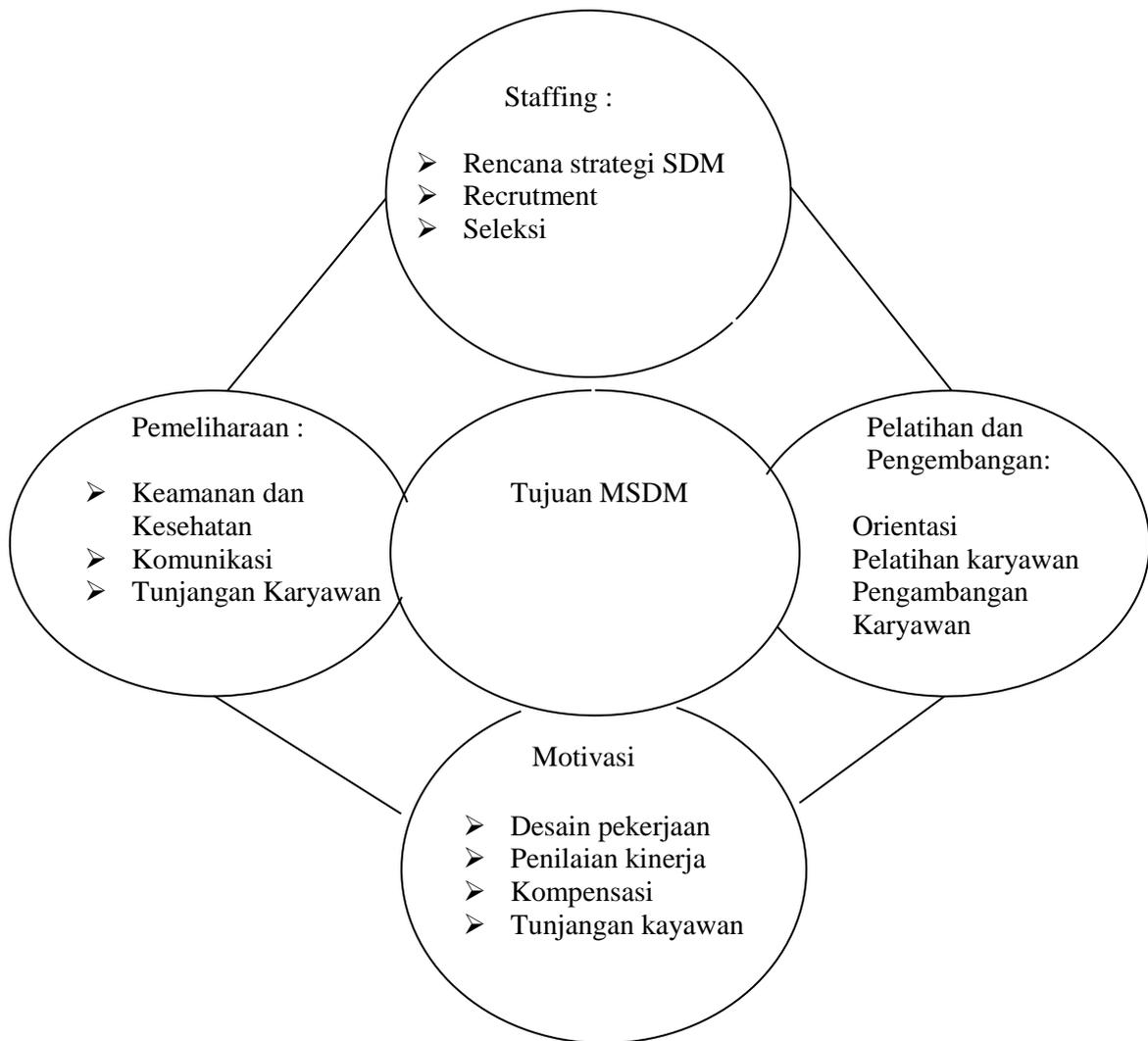
g. Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian (*Separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari instansi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan instansi, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

#### **2.1.1.5 Kegiatan Utama Manajemen Sumber Daya Manusia**

Kegiatan utama dari Manajemen Sumber Daya Manusia tersebut agar dapat berjalan dengan baik dan tercapai tujuan utama suatu organisasi seperti yang dikemukakan oleh Stephen P. Robbins Alih bahasa Benyanin Molan (2010:5).

Menurutnya, kegiatan utama Manajemen Sumber Daya Manusia terdapat pada gambar 2.1 yaitu :



**Gambar 2.1**  
**Kegiatan MSDM dari Stephen P. ROBINS alih bahasa Benyamin Molan**  
**(2010:5)**

Kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia Berdasarkan Gambar 2.1:

1. Penempatan (*Staffing*)

Pada tahapan ini MSDM melakukan rekrutmen terhadap para calon karyawan kemudian melakukan seleksi untuk menentukan para calon karyawan kemudian melakukan seleksi untuk menentukan para pegawai yang dianggap pantas bekerja di organisasi atau perusahaan tersebut, serta membuat sesuatu rencana strategi SDM sebagai acuan bagi para karyawan dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya sesuai dengan dimana karyawan tersebut akan ditempatkan.

2. Pelatihan dan pengembangan (*training and development*)

Pada tahapan ini MSDM terlebih dahulu melaksanakan suatu orientasi pengenalan terhadap lingkungan perusahaan kemudian melakukan suatu pelatihan kepada karyawannya serta melaksanakan suatu pengembangan karir kepada para karyawan.

3. Motivasi (*Motivation*)

Pada tahapan ini MSDM melakukan suatu penyusunan desain pekerjaan, kemudian melakukan suatu penilaian kinerja para pegawai sebagai acuan untuk pemberian kompensasi serta tunjangan yang dibutuhkan oleh para karyawan agar dapat meningkatkan motivasi kerja para pegawai.

4. Pemeliharaan (*maintenance*)

Pada tahapan ini MSDM melakukan pemeliharaan karyawan dengan terlebih dahulu memberikan jaminan kesehatan serta keamanan kepada para karyawan serta memberikan suatu tunjangan kepada karyawan dengan

tujuan untuk memberikan rasa nyaman kepada para karyawan dalam bekerja.

#### **2.1.1.6 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial, para manajer dan departemen sumber daya manusia mencapai dengan maksud mereka memenuhi tujuannya. Tujuan manajemen manusia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior, tetapi harus juga menyeimbangkan tantangan organisasi, fungsi sumber daya manusia dan orang-orang berpengaruh. Kegagalan melakukan tugas itu dapat merusak kinerja, produktivitas, laba, bahkan kelangsungan hidup organisasi atau perusahaan. 4 (Empat) tujuan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

##### **1. Tujuan Sosial**

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat..

##### **2. Tujuan Organisasional**

Tujuan organisasi adalah sasaran formal yang dibuat membantu organisasi mencapai tujuannya.

##### **3. Tujuan Fungsional**

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

#### 4. Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak mencapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.

##### **2.1.2 Motivasi Kerja**

Motivasi berasal dari bahasa latin, "*movere*" yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerjasama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Motivasi berperan penting untuk suatu organisasi karena motivasi merupakan hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia. Agar mempunyai keinginan untuk bekerja lebih giat dan antusias mencapai hasil yang memuaskan, motivasi semakin penting karena atasan membagikan pekerjaan kepada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan.

##### **2.1.2.1 Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi merupakan keinginan, hasrat motor penggerak dalam diri manusia, motivasi berhubungan dengan faktor psikologi manusia yang mencerminkan antara sikap, dan kepuasan yang terjadi pada diri manusia, sedangkan diri seseorang ditimbulkan oleh pimpinan.

Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau berkerja sama secara produktif sehingga dapat mencapai dan mewujudkan tujuan perusahaan yang telah ditentukan. Pentingnya motivasi

adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia supaya mau berkerja sama secara giat sehingga dapat mencapai hasil yang optimal. Ada berbagai pendapat dari para ahli tentang pengertian para ahli tentang pengertian motivasi itu sendiri antara lain yaitu menurut Sadili Samsudin (2010:282) Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja yang dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain: atasan, sarana, fisik, kebijaksanaan, peraturan, imbalan, jasa uang dan non uang, jenis pekerjaan dan tantangan.

Sedangkan menurut David McMLalland ( Malayu S.P Hasibuan 2010:93) Motivasi adalah keinginan atau dorongan untuk melakukan suatu dengan baik atau lebih efisien dari pada yang telah dilakukan sebelumnya.

Dari pengertian-pengertian motivasi diatas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu keadaan dan kondisi yang mendorong, merangsang atau menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu atau kegiatan yang dilakukannya sehingga ia dapat mencapai tujuannya.

#### **2.1.2.2 Tujuan Motivasi**

Motivasi seseorang dipengaruhi oleh kekuatan intrinsik yang ada pada diri seseorang atau individu yang bersangkutan, dan mungkin juga dapat mempengaruhi motivasi, tetapi motivasi itu sendiri encerminkan reaksi individu terhadap stimuli tersebut. Menurut Malayu S.P hasibuan (2010:97) mengatakan ada beberapa tujuan dalam memberikan motivasi, diantaranya yaitu:

1. Mendorong gairah dan semangat kerja pegawai

2. Meningkatkan moral dan semangat kerja pegawai
3. Meningkatkan produktivitas kerja pegawai
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan kerja pegawai
5. Meningkatkan tingkat kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi pegawai
6. Mengefektifkan pengadaan pegawai
7. Menciptakan hubungan kerja yang baik
8. Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi pegawai
9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya
11. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

### **2.1.2.3 Proses dan Tujuan Motivasi Kerja**

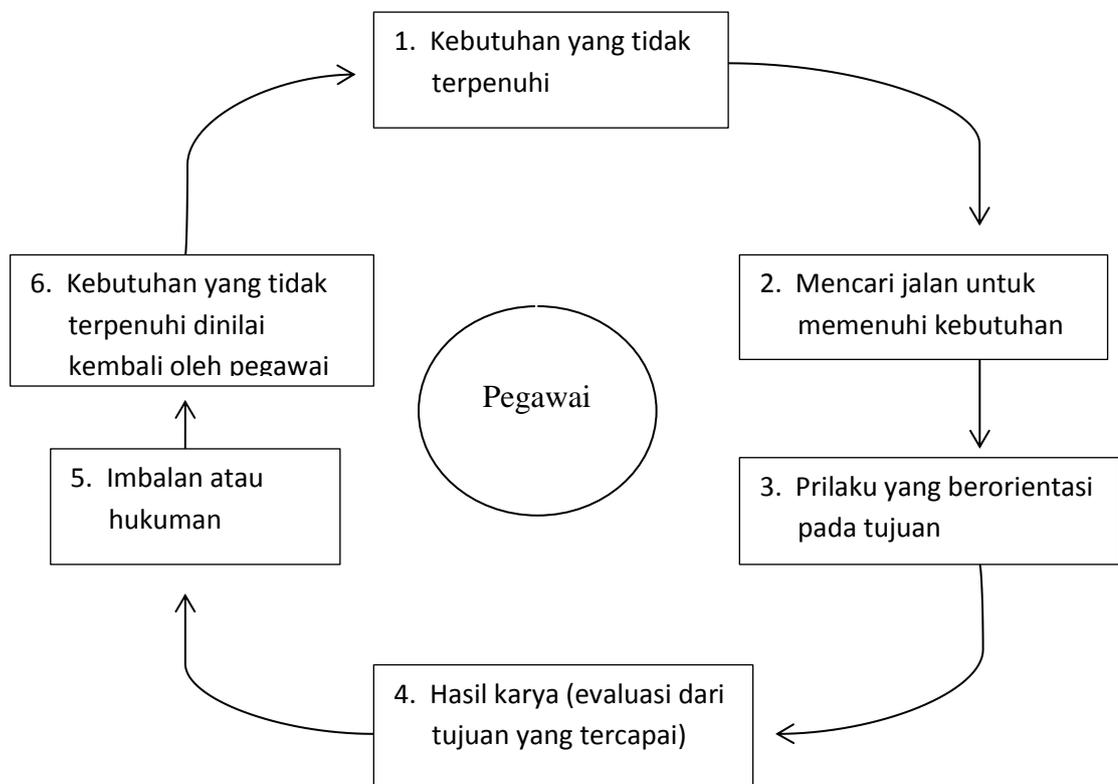
Motivasi merupakan suatu keadaan atau kondisi yang mendorong, merangsang atau menggerakkan seseorang untuk melaksanakan sesuatu atau kegiatan yang dilakukannya sehingga ia dapat mencapai tujuannya. Menurut Malayu S.P Hasibuan (2003) yang dikutip Soekidjo (2005:125) mengemukakan bahwa motivasi didalam suatu organisasi mempunyai maksud dan tujuan yang sangat luas dalam rangka pengembangan pada tujuan organisasi tersebut, antara lain:

- a. Meningkatkan gairah dan semangat kerja pegawai atau karyawan.
- b. Meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang akhirnya meningkatkan kinerjanya.
- c. Meningkatkan produktifitas karyawan

- d. Meningkatkan loyalitas dan integritas karyawan
- e. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
- f. Meningkatkan kehadiran kerja karyawan

#### 2.1.2.4 Proses Motivasi

Setiap individu dalam kehidupannya mempunyai kebutuhan dan tujuan yang berbeda-beda tergantung dari umur, pendidikan dan latar keluarga. Begitu juga pegawai dalam perusahaan mempunyai keinginan dan tujuan yang berbeda antara yang satu dan lainnya sehingga mendorong berperilaku tertentu guna memenuhi kebutuhannya. Menurut S.P Hasibuan (2003:151) mengemukakan bahwa motivasi adalah sebagai berikut:



**Gambar 2.2**

### **Proses Motivasi, sumber Melayu S.P Hasibuan (2003:151)**

Terlihat pada gambar 2.2 bahwa orang berusaha akan memenuhi kebutuhannya yang bermacam-macam. Kebutuhan yang tidak terpenuhi menyebabkan orang untuk mencari jalan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut. Oleh karena itu, orang memilih suatu tindakan dan terjadilah perilaku yang mengarahkan pada pencapaian tujuan. Setelah beberapa waktu manajer menilai perilaku tersebut, dimana hasil dan evaluasi presentasi tersebut menghasilkan berbagai macam bentuk baik berupa imbalan maupun hukuman. Hasil tersebut dinilai oleh orang yang bersangkutan dan kebutuhan yang belum terpenuhi ditinjau kembali. Hal ini menggerakkan proses dan pola berlingkar (siklus) dimulai lagi.

#### **2.1.2.5 Asas-Asas Motivasi Kerja**

Pemberian motivasi dilaksanakan dengan mempertimbangkan azas-azas motivasi, pengakuan, wewenang yang didelegasikan dan perhatian timbal balik, menurut Melayu S.P hasibuan (2010:221) mengatakan bahwa asas-asas motivasi adalah sebagai berikut :

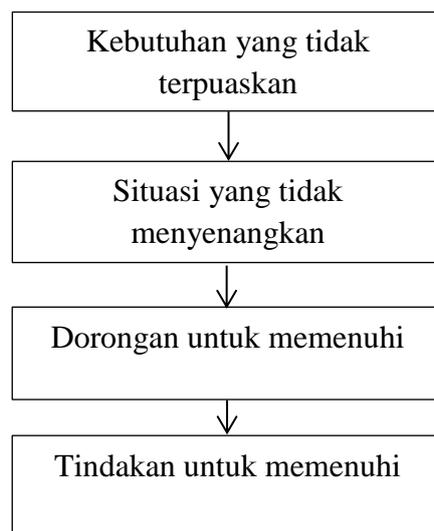
1. Asas mengikut sertakan, artinya mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka yang mengajukan pendapat, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan.
2. Asas komunikasi, artinya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara-cara, mengerjakannya dengan kendala yang dihadapi.

3. Asas pengakuan, artinya memberikan penghargaan, pujian dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapai.
4. Asas wewenang yang dilegalisasikan, artinya memberikan kewenangan, kepercayaan diri terhadap bawahannya, bahwa dengan kemampuan dan kreatifitasnya dan mampu mengerjakan tugas-tuganya itu dengan baik.
5. Asas adil dan layak, artinya alat dan jenis motivasi yang diberikan harus berdasarkan atas "keadilan dan kelayakan" terhadap semua pegawai.

#### **2.1.2.6 Proses Terjadinya Motivasi**

Motif atau dorongan sebagai kata kunci motivasi dapat muncul sebagai akibat dari keinginan pemenuhan yang tidak terpuaskan dimana kebutuhan itu muncul sebagai dorongan internal atau dorongan alamiah, karena motivasi itu adalah suatu efek energi untuk membuat pegawai agar berkerja efektif dan efisien.

Pada gambar dihalaman selanjutnya adapat dilihat pada gambar 2.1:



**Gambar 2.3**  
**Proses Terjadinya Motivasi**  
**Sumber : Marihot Tua Efendi Hariandja (2010:325)**

Gambar 2.2 menjelaskan bahwa proses terjadinya motivasi kerja dimulai dari kebutuhan yang tidak terpenuhi dan situasi yang tidak menyenangkan, dimana hal tersebut mempengaruhi suatu pekerjaan dari pegawai yang akan mengakibatkan menurunnya produktivitas kerja pegawai. Proses selanjutnya yaitu dorongan dan tindakan untuk memenuhi kebutuhan dan situasi yang tidak menyenangkan untuk pegawai, sehingga pegawai akan termotivasi untuk mengerjakan suatu pekerjaannya dengan baik yang akan meningkatkan produktivitas kerja kepegawaian.

#### **2.1.2.7 Jenis-jenis Motivasi**

Jenis-jenis motivasi dibagi menjadi dua bagian, seperti yang ditemukan oleh Malayu S.P Hasibuan (2010:99) yaitu:

1. Motivasi Positif, manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik, Dengan motivasi ini semangat kerja bawahan akan meningkat karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik.
2. Motivasi Negatif, manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dalam memotivasi negatif ini semangat kerja dalam jangka waktu panjang akan berakibat kurang baik.

Dalam prakteknya kedua jenis motivasi ini sering digunakan oleh manajer suatu perusahaan. Penggunaannya harus tepat dan seimbang, supaya dapat meningkatkan semangat kerja Pegawai.

#### **2.1.2.8 Indikator Motivasi**

Dalam penelitian ini penulis menggunakan indikator motivasi menurut Mashlow yang dikutip oleh Malayu S.P Hasibuan (2010:105), bahwa motivasi pegawai dipengaruhi oleh kebutuhan fisik, kebutuhan akan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan diri dan kebutuhan perwujudan diri. Kemudian dari faktor tersebut diturunkan menjadi indikator-Indikator untuk memenuhi tingkat motivasi kerja pada pegawai. Berikut ini adalah penjelasannya:

1. Kebutuhan fisik

Merupakan kebutuhan fisik yang ada didalam perusahaan seperti kebutuhan pegawai akan gaji, seragam, dan lain sebagainya.

2. Kebutuhan keselamatan dan kesehatan

Merupakan kebutuhan akan keselamatan seperti tunjangan kesehatan tunjangan kecelakaan, iklim, dan kondisi kerja.

3. Kebutuhan sosial

Merupakan kebutuhan sosial seperti hubungan karyawan dengan atasan, hubungan pegawai dengan rekan kerja.

4. Kebutuhan penghargaan

Kebutuhan akan penghargaan diri sebagai pengakuan prestasi kerja, pujian dari atasan, kepercayaan atasan, kesempatan promosi kerja, serta penghargaan prestasi dari pegawai.

5. Kebutuhan aktualisasi diri

Kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kecakapan, melakukan pekerjaan yang lebih menantang, menunjukkan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja.

### **2.1.3.9 Metode-Metode Motivasi**

Untuk melaksanakan motivasi yang baik, manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki metode-metode untuk memotivasi pegawainya. Menurut Malayu S,P Hasibuan (2010:100) metode-metode motivasi adalah sebagai berikut:

1. Metode langsung (*direct motivation*), adalah motivasi (material dan non material) yang diberikan secara langsung kepada setiap pegawainya untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Jadi sifatnya khusus seperti memberikan pujian penghargaan, bonus, piagam, dan lain sebagainya.
2. Motivasi tidak langsung (*indirect motivation*), adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung gairah kerja atau kelancaran tugas, sehingga para pegawai betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Motivasi tidak langsung ini besar pengaruhnya untuk merangsang semangat kerja pegawai, sehingga produktivitas kerja meningkat.

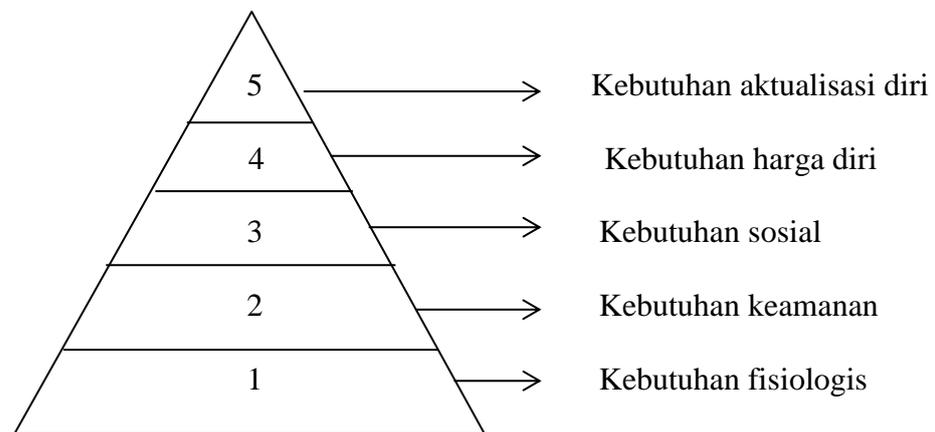
### **2.1.3.10 Teori-Teori Motivasi**

Pendapat banyak Teori yang membahas tentang motivasi, beberapa diantaranya adalah:

#### **1. Teori Abraham Maslow**

Teori motivasi Abraham Maslow dinamakan *A Theory of Human Motivation* atau hierarki kebutuhan Maslow, Abraham Maslow dalam Suwanto (2011:176) menyatakan bahwa: “kebutuhan seseorang berjenjang artinya, jika kebutuhan yang pertama telah dipenuhi, kebutuhan tingkat ke dua akan muncul menjadi yang pertama. Selanjutnya jika kebutuhan kedua telah dipenuhi, muncul kebutuhan ketiga dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima.

Abraham Maslow menggolongkan kebutuhan menjadi lima tingkat, yaitu:



**Gambar 2.4**  
**Hierarki Kebutuhan Menurut Abraham Maslow**

Penjelasan 5 tingkatan kebutuhan Abraham Maslow mengemukakan bahwa hierarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut 5 tingkatan, yaitu:

1. *Physiological needs* (Kebutuhan fisiologis)

Kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar. Kebutuhan psikologikal memiliki sejumlah karakteristik sebagai berikut:

- a) Mereka relatif independen satu sama lainnya.
- b) Dalam banyak kasus mereka dapat diidentifikasi dengan sebuah lokasi khusus di dalam tubuh (misalnya perasaan lapar luar biasa, dapat dikaitkan dengan perut).
- c) Pada sebuah kultur berkecukupan, kebutuhan-kebutuhan demikian bukan merupakan motivator-motivator tipikal, melainkan motivator-motivator tidak biasa.
- d) Akhirnya dapat dikatakan bahwa mereka harus dipenuhi secara berulang-ulang dalam periode waktu yang relatif singkat agar tetap terpenuhi.

2. *Safety and security needs* (Kebutuhan keselamatan dan keamanan)

kebutuhan akan perlindungan dari ancaman bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.

3. *Love/ Belonging* (Kebutuhan untuk rasa memiliki)

Kebutuhan berafiliasi, berinteraksi sosial, kebutuhan untuk mencintai serta dicintai. Serta diterima dalam kelompok pekerjaan dan masyarakat lingkungannya. Pada dasarnya manusia normal tidak mau hidup menyendiri seorang diri ditempat terpencil, ia selalu membutuhkan hidup berkelompok.

4. *Esteem or status needs* (Kebutuhan penghargaan diri)

Kebutuhan akan penghargaan diri seseorang untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.

5. *Self Actualization* (Kebutuhan aktualisasi diri)

Kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, skill, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

## 2. Teori Frederick Herzberg

Frederick Herzberg mengemukakan teori motivasi berdasarkan teori dua faktor yaitu faktor, hygiene dan motivator. Dia membagi kebutuhan Maslow menjadi 2 bagian, yaitu kebutuhan tingkat rendah (fisik, rasa aman, dan sosial) serta mengemukakan bahwa cara terbaik untuk memotivasi individu adalah dengan memenuhi kebutuhan tingkat tingginya.

Teori ini dikembangkan oleh Frederic Herzberg yang mengemukakan bahwa teori dua faktor atau *Herzberg's Two factors Motivation Theory* atau sering juga disebut teori motivasi kesehatan (*factor Higienis*). Menurut Frederick Herzberg orang menginginkan dua macam faktor kebutuhan yaitu :

- a) Kebutuhan akan kesehatan atau kebutuhan pemeliharaan *maintenance factors* (faktor pemeliharaan). Faktor pemeliharaan berhubungan dengan hakekat manusia yang ingin memperoleh ketentraman dan kesehatan badaniah.

- b) Faktor pemeliharaan mengangkut kebutuhan psikologis seseorang, kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi intrinsik, kepuasan pekerjaan (*job content*) yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan pekerjaan dengan baik.

### 3. Teori David Mc Clelland

David McClelland mengemukakan bahwa produktivitas seseorang sangat ditentukan oleh “virus mental” yang ada pada dirinya. Virus mental adalah kondisi jiwa yang mendorong seseorang yang mampu mencapai prestasinya secara maksimal. Virus mental yang dimaksud terdiri dari tiga dorongan kemampuan, yaitu:

1. *Needs of achievement* (kebutuhan untuk berprestasi)
2. *Needs affiliation* (kebutuhan untuk memperluas pergaulan)
3. *Needs of Power* (kebutuhan untuk menguasai sesuatu)

Berdasarkan teori David McClelland tersebut sangat penting dibinanya virus mental menejer dengan cara mengembangkan potensi mereka melalui lingkungan kerja secara efektif agar terwujudnya produktivitas perusahaan yang berkualitas tinggi dan tercapainya tujuan utama organisasi, Yaitu Menurut Edi Sutrisno (2011:129) menyatakan bahwa tingkah laku individu yang didorong oleh kebutuhan pergaulan atau persahabatan (N.Aff) akan tampak sebagai berikut:

1. Lebih memperhatikan segi hubungan pribadi yang ada dalam pekerjaannya dari tugas-tugas yang ada pada pekerjaan.

2. Melakukan pekerjaan lebih efektif apabila berkerja sama dengan lain dalam suasana lebih kooperatif
3. Mencari persetujuan atau kesepakatan dari orang lain.
4. Lebih suka dengan orang lain.

Sedangkan Menurut Edi Sutrisno (2011:130), Mengemukakan jugsan mengenai tingkah laku yang didorong oleh kebutuhan berkuasa akan tampak sebagai berikut:

1. Berusaha menolong orang lain walaupun pertolongannya itu tidak diterima.
2. Sangat aktif menemukan arah kegiatan organisasi tempat berbeda.
3. Mengumpulkan barang-barang atau menjadi anggota suatu perkumpulan yang dapat mencerminkan prestasi.
4. Sangat peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi dari kelompok atau organisasi.

#### **2.1.2.11 Dimensi dan Indikator Motivasi**

Dimensi dan indikator dari motivasi dari teori motivasi David Mc Clelland yang digunakan sebagai operasional variabel yaitu:

- (1) Kebutuhan berprestasi (*Need of achievement*) yang meliputi indikator, berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif, mencari feedback tentang perbuatannya, memilih resiko yang sedang di dalam perbuatannya, mengambil tanggung jawab pribadi atas perbuatannya.
- (2) Kebutuhan berafiliasi (*Need of affiliation*) yang meliputi menyukai persahabatan, mencari persetujuan atau kesepakatan dari orang lain, lebih

suka bekerja sama dari pada berkompetisi dan selalu berusaha menghindari konflik.

- (3) Kebutuhan untuk menguasai sesuatu (*Need of power*) yang meliputi menyukai pekerjaan dimana mereka menjadi pemimpin, sangat aktif dalam menentukan arah kegiatan dari sebuah organisasi dimanapun dia berada dan senang dengan tugas yang dibebankan kepadanya.

Berdasarkan teori David McClelland tersebut sangat penting dibinanya virus mental menejer dengan cara mengembangkan potensi mereka melalui lingkungan kerja secara efektif agar terwujudnya produktivitas perusahaan yang berkualitas tinggi dan tercapainya tujuan utama organisasi yaitu Menurut David Mc Clelland dalam Anwar Prabu ( 2011:118), mengemukakan enam karakteristik orang yang mempunyai motif berprestasi tinggi, yaitu adalah:

- a. Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- b. Berani mengambil dan memikul resiko.
- c. Memiliki tujuan yang realistik.
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan.
- e. Memanfaatkan unpan balik yang kongkrit dalam semua kegiatan yang dilakukannya.
- f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

### **2.1.3 Disiplin Kerja**

Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para pimpinan untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku (Veitzhal Rivai 2011:824). Disiplin karyawan memerlukan alat komunikasi, terutama pada peringatan yang bersifat spesifik terhadap karyawan yang tidak mau berubah sifat dan perilakunya.

#### **2.1.3.1 Pengertian Disiplin Kerja**

Disiplin kerja karyawan sangat penting bagi perusahaan dalam rangka mewujudkan instansi. Tanpa disiplin kerja yang baik, sulit bagi suatu instansi mencapai hasil yang optimal. Disiplin kerja mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugasnya yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong semangat kerja merupakan kunci keberhasilan instansi dalam mencapai tujuannya. Berikut ini pengertian disiplin kerja yang dikemukakan oleh para ahli, yaitu Menurut Keith Davis terjemahan Agus Dharma (2010:112), “Disiplin kerja adalah tindakan manajemen untuk memberikan semangat kepada pelaksanaan standar organisasi, ini merupakan salah satu pelatihan yang mengarah pada upaya membenarkan dan melibatkan pengetahuan, sikap dan perilaku sehingga ada kemauan pada diri pegawai untuk menuju pada kerja sama dan prestasi yang lebih baik lagi”. Dan Menurut Muchdarsyah Sinungan (2011:146),” disiplin kerja adalah sikap mental yang tercemin dalam pembuatan atau tingkah laku perorangan, kelompok, masyarakat yang berupa kepatuhan atau ketaatan

kepada peraturan-peraturan yang berlaku. Berdasarkan definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah kesediaan dan kesadaran untuk memenuhi dan melaksanakan semua peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis yang ditentukan oleh instansi, dengan maksud agar pegawai bisa melaksanakan tugasnya dengan tertib dan lancar serta menahan diri untuk tidak melakukan perbuatan yang menyimpang dari peraturan kerja, mengarah pada upaya membenarkan dan melibatkan pengetahuan, sikap dan perilaku. Yaitu Menurut Keith Davis terjemahan Agus Drama (2010:112), “Disiplin kerja adalah tindakan manajemen untuk memberikan semangat kepada pelaksanaan standar organisasi, ini merupakan suatu pelatihan yang mengarah pada upaya membenarkan dan melibatkan pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga ada kemauan pada diri pegawai untuk menuju pada kerja sama dan prestasi yang lebih baik lagi.

Sedangkan Menurut Vithzal Rivai (2011:825), “Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawannya agar mereka bersedia untuk mengubah suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”.

Berdasarkan uraian definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah kesediaan dan kesadaran untuk memenuhi dan melaksanakan semua peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis yang ditentukan oleh perusahaan, dengan maksud agar karyawan melaksanakan tugasnya dengan tertib dan lancar serta menahan diri untuk tidak melakukan perbuatan yang menyimpang dari peraturan kerja

### **2.1.3.2 Pentingnya Disiplin Kerja**

Adapun pentingnya kedisiplinan yang tinggi secara umum supaya tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien dalam hal memiliki dampak untuk kontitusi organisasi. Menurut Alex Nitisemito (2010:199) secara khusus kegiatan disiplin adalah untuk :

1. Mendorong para karyawan untuk menaati pelaksanaan dan peaturan kepegawaian dan organisasi.
2. Memamfaatkan penggunaan prasarana dan sarana barang dan jasa secara optimal.
3. Meningkatkan produktivitas kerja yang disebabkan oleh penggunaan input yang sehingga dapat meningkatkan output.
4. Mendorong pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan kekuatan-kekuatan yang berlaku.

Tindakan-tindakan disiplin yang tidak dapat dibenarkan adalah tindakan yang tidak adil dalam memberikan hukuman pada karyawan yang terlihat dalam pelanggaran disiplin, sehingga dapat menyebabkan kehilangan kesempatan untuk membentuk serikat pekerja. Bahkan seandainya para karyawan disiplin yang tidak dibenarkan, moral kerja para karyawan dapat mempengaruhi produktifitas perusahaan, Yaitu Menurut Simamora (2010:747), ada tiga tindakan disiplin yang keliru sehingga berpengaruh negatif bagi perusahaan, yaitu:

1. Terdapat disiplin manajerial, dimana segala sesuatunya sangat tergantung pada pemimpin, dari sejak permulaan hingga akhir.

2. Terdapat disiplin tim, dimana keberhasilan dan kesempatan kinerja bermuara dari rasa saling ketergantungan, ini berasal dari suatu komitmen bersama oleh setiap karyawan terhadap keseluruhan organisasi perusahaan. Kegagalan dari satu orang karyawan akan menyebabkan kejatuhan seluruh karyawan. Hal ini demikian dapat dijumpai dalam kelompok-kelompok kerja karyawan yang jumlahnya relatif kecil.

### **2.1.3.3 Model Pendekatan Disiplin**

Penegakan disiplin kerja tidak bisa diserahkan kepada para pegawai semata-mata. Untuk itu instansi harus mempunyai semacam model pendekatan kepada para pegawainnya. Ada tiga pendekatan disiplin menurut Anwar Prabu (2001:130) yaitu pendekatan disiplin modern, disiplin dengan tradisi, dan disiplin bertujuan

1. Pendekatan disiplin modern yaitu mempertemukan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru di luar hukuman. Pendekatan ini berasumsi:
  - a. Disiplin modern merupakan suatu cara menghindarkan bentuk hukuman secara fisik
  - b. Melindungi tuduhan yang benar untuk diteruskan pada proses hukum yang berlaku
  - c. Keputusan-keputusan yang semauanya terhadap kesalahan atau prasangka harus diperbaiki dengan mengadakan proses penyuluhan dengan mendapatkan fakta-faktanya.
2. Pendekatan disiplin dengan tradisi yaitu pendekatan disiplin dengan cara memberikan hukuman. Pendekatan ini berasumsi :

- a. Disiplin dilakukan oleh atasan kepada bawahan, dan tidak pernah ada peninjauan kembali bila telah diputuskan.
  - b. Disiplin adalah hukuman untuk pelanggaran, pelaksanaannya harus disesuaikan dengan tingkat pelanggarannya.
  - c. Pengaruh hukuman untuk memberikan pelajaran kepada pelanggar maupun kepada pegawai lainnya.
  - d. Peningkatan perbuatan pelanggaran diperlukan hukuman yang lebih keras.
  - e. Pemberian hukuman terhadap pegawai yang melanggar kedua kalinya harus diberi hukuman yang lebih berat.
3. Pendekatan disiplin bertujuan berasumsi bahwa:
- a. Disiplin kerja harus dapat diterima dan dipahami oleh semua pegawai.
  - b. Disiplin bukanlah suatu hukuman, tetapi merupakan pembentukan perilaku.
  - c. Disiplin ditujukan untuk perubahan perilaku yang lebih baik.
  - d. Disiplin pegawai bertujuan agar pegawai bertanggung jawab terhadap perbuatannya.

#### **2.1.3.4 Bentuk-bentuk Disiplin Kerja**

Setiap organisasi perlu memiliki berbagai kekuatan yang harus ditaati oleh para anggotanya atau pekerjanya dengan tujuan untuk mengarahkan perilaku kerja pada pengembangan dan pencapaian tujuan organisasi yang sudah ditentukan. Yaitu Menurut Veithzal Rivai (2011:285), terdapat bentuk disiplin kerja yaitu sebagai berikut:

1. Disiplin retributif, yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah
2. Disiplin korektif, yaitu berusaha membantu pegawai mengkoreksi perilakunya yang tidak tepat.
3. Presentif hak-hak individu, yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan *displiner*.
4. Prespektif utilitarian, yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

#### **2.1.3.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja**

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi disiplin kerja dalam suatu perusahaan atau organisasi. Menurut Singodimedjo dalam Edy sutrisno (2011:89) faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah :

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi  
Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para pegawai akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikannya bagi perusahaan
2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan.  
Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua pegawai akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya sendiri ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan.

3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan.

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam instansi, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama.

4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan.

Bila ada seseorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan pelanggaran yang dibuatnya.

5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh instansi perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan para pegawai agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

6. Ada tidaknya perhatian kepada pegawai

pegawai adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain.

7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

Disiplin dibuat untuk mengatur tata hubungan yang berlaku tidak saja dalam perusahaan-perusahaan besar atau kecil, tetapi juga pada seluruh organisasi yang mempekerjakan banyak sumber daya manusia untuk melaksanakan pekerjaan. Pembuatan suatu peraturan disiplin dimaksudkan, agar para pegawai dapat melaksanakan pekerjaan tersebut sesuai dengan apa yang diharapkan. Tetapi penerapan disiplin itu banyak menemui hambatan dalam pelaksanaannya.

### **2.1.3.6 Dimensi Disiplin Kerja**

Dimensi disiplin kerja diatas penulis menggunakan dimensi dan indikator menurut Singodimendjo dan Sutrisno (2011:94) yang meliputi:

1. Taat terhadap aturan waktu

Yang meliputi indikator jam masuk kerja, jam pulang, dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di instansi, organisasi/instansi.

2. Taat terhadap peraturan organisasi,instansi

Peraturan dasar tentang cara berpakaian dan bertingkah laku dalam pekerjaan.

3. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan

Ditunjukkan dengan cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas dan tanggung jawab serta berhubungan dengan unit kerja lain.

### **2.1.3.7 Indikator Disiplin Kerja**

Adapun indikator menurut Singodimenjo dalam Sutrioso (2010:94) adalah sebagai berikut:

1. Taat terhadap aturan waktu

- a. Ketepatan pada jam masuk kerja
- b. Ketepatan pada jam istirahat
- c. Ketepatan pada jam pulang kerja

2. Taat terhadap peraturan perusahaan

- a. Taat dalam cara berpakaian
- b. Taat terhadap bertingkah laku

3. Taat terhadap aturan prilaku pekerjaan, taat melakukan pekerjaan sesuai dengan unit yang lainnya.

#### **2.1.4 Kinerja Pegawai**

Kinerja atau hasil penampilan hasil karya seseorang dalam bentuk kualitas dan kuantitas dalam satu instansi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja pegawai. Tiga hal penting dalam kinerja yakni tujuan, ukuran dan penilaian. Kinerja sumber daya manusia merupakan istilah yang berasal dari *job performance* atau *actual performance*, yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang.

##### **2.1.4.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja merupakan tolak ukur dari apa yang pegawai lakukan untuk instansi. Kinerja merupakan penampilan hasil karya seseorang dalam bentuk dan kualitas dalam suatu instansi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja. Kinerja sumber daya manusia merupakan istilah yang berasal dari kata *job performance* atau *actual performance*, yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang.

Beberapa definisi mengenai kinerja pegawai sumber daya manusia yang dikemukakan oleh para ahli, yaitu Menurut Mathis and Jackson (2010:319) bahwa "*performance management is a series of activities designed to ensure that the organization gets the performance it needs from its employees*". (kinerja manajemen adalah serangkaian kegiatan dirancang untuk memastikan bahwa organisasi mendapatkan kinerja yang dibutuhkan dari pegawainya).

Sedangkan Menurut Hesrey dan Blanchard yang dikutip oleh Veithzal Riva'i (2011:15) menyatakan, kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan, untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang harus

memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan ketrampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Dari pendapat para pakar diatas dapat ditarik kesimpulan mengenai kinerja, kinerja adalah hasil akhir dari tenaga dan pikiran yang dicapai seseorang dalam mengerjakan suatu pekerjaan baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia pada periode tertentu. Dalam melaksanakan tugas kerjanya yang didatarkan pada kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan dengan tanggung jawab yang diberikan untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **2.1.4.2 Tujuan dan Sasaran Kinerja**

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja SDM organisasi, dalam penilaian kinerja tidak hanya semata-mata menilai hasil fisik tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan tugasnya semua layak untuk dinilai. Tujuan penelitian kinerja pegawai menurut Veithzal Rivai (2011:552), pada dasarnya meliputi:

1. Meningkatkan etos kerja
2. Meningkatkan motivasi kerja
3. Untuk mengetahui tingkat kinerja pegawai selama ini
4. Untuk mendorong pertanggung jawaban dari pegawai

5. Pembelian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa dan insentif uang.
6. Untuk pembeda antar pegawai yang satu dengan yang lainnya
7. pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi kedalam penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi dan transfer, rotasi perusahaan, kenaikan jabatan dan pelatihan.
8. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong pegawai untuk mengambil insentif dalam rangka memperbaiki kinerja.
10. Untuk mendorong pertanggung jawaban pegawai.

#### **2.1.4.3 Metode Penilaian Kinerja**

Metode penilaian kinerja pegawai bisa dibedakan menjadi metode penilaian yang berorientasi masa lalu dan masa depan, mengevaluasi kinerja dimasa lalu, dapat memperoleh balik dari usaha-usaha mereka. Umpan balik ini selanjutnya akan mengarah kepada perbaikan prestasi. Menurut Veitzal Rivai (2011:563), tehnik-tehnik kinerja meliputi:

1. Skala peringkat (*rating scale*).
2. Manajemen berdasarkan sasaran (*Manajemen By Objective*).
3. Metode catatan prestasi
4. Metode dengan pilihan terarah (*Forced Choice Methode*)
5. Metode dengan pilihan terarah (*Critical incident Methode*)
6. Skala peringkat yang dikaitkan dengan tingkah laku (*Behaviorally Anchored*)
7. Metode peninjauan lapangan (*Field Review Methode*)
8. Tes dan observasi prestasi kompetitif (*Comformance Evaluation Approach*)

Metode penilaian berorientasi masa depan, menggunakan asumsi bahwa pegawai tidak lagi sebagai objek penelitian yang tunduk dan tergantung kepada penyedia, tetapi pegawai dilibatkan dalam proses penilaian. Menurut Veithzal Rivai (2011:573), adapun tehnik-teknik yang digunakan yaitu:

1. *Penilaian diri sendiri (Self Appraisal)*
2. *Manajemen berdasarkan sasaran (Manajemen By Objective)*
3. *Penilaian secara psikologis*
4. *Pusat penilaian (Assesment Center)*

#### **2.1.4.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009:67), adalah kemampuan dan motivasi, yaitu sebagai berikut:

Kinerja Manusia = Kemampuan + Motivasi		
Motivasi	= Sikap	+ Situasi
Kemampuan	= Pengetahuan	+ Ketrampilan

##### a. Faktor kemampuan

Secara psikologi, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan dalam hal kepintaran dan juga kemampuan dalam hal keahlian. Artinya pegawai yang memiliki keahlian diatas rata-rata dengan pendidikan sehari-hari, maka ia akan

lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh sebab itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai kemampuannya.

b. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seseorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi penggerakan diri pegawai yang terarah untuk tujuan dan fungsi instansi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Kartono (2010:22), kinerja seseorang dipengaruhi oleh tiga faktor utama yaitu:

1. Meningkatkan hasil produksi dan pemberian layanan oleh organisasi.
2. Semakin rapihnya sistem administrasi dan makin efektifitasnya manajemen yang meliputi yaitu:
  - a. Pengelolaan SDM, dana, sarana dan waktu
  - b. Pendelegasian wewenang yang luas
  - c. Struktur organisasi sesuai dengan kebutuhan
  - d. Target dan sasaran yang ingin dicapai terpenuhi
  - e. Organisasi menyesuaikan dengan tuntunan perubahan
3. Semakin meningkatnya aktifitas-aktifitas manusiawi atau aspek sosial yang lebih *human* sifatnya, yaitu:
  - a. Aman dan senang berkerja
  - b. Lingkungan kerja
  - c. Disiplin kerja
  - d. Kerjasama
  - e. Komunikatif

- f. Gairah kerja dan loyal
- g. Tidak banyak penyelewengan
- h. Jaminan sosial yang memuaskan

#### **2.1.4.5 Indikator Kinerja**

Indikator kinerja merupakan indikator yang menjelaskan mengenai kinerja. Hal-hal yang direncanakan akan menjadi kinerja suatu organisasi dan akan diukur keberhasilannya dari pencapaiannya dengan menggunakan indikator kinerja yaitu Menurut Anwar Mangkunegara (2011:67), kinerja pegawai dapat dinilai dari, yaitu pada halaman berikutnya:

##### **1. Kualitas Kerja**

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermamfaat bagi kemajuan perusahaan.

##### **2. Kuantitas Kerja**

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

##### **3. Tanggung Jawab**

Menunjukkan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

##### **4. Kerjasama**

Kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara *vertical* dan *horizontal* baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

#### **2.1.4.6 Langkah-Langkah Peningkatan Kinerja**

Berikut ini adalah langkah-langkah yang harus dilakukan untuk menilai kinerja pegawai pada langkah-langkah peningkata kinerja, Yaitu Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2011:22), dalam rangka peningkatan kinerja paling tidak dua langkah yang harus dilakukan sebagai berikut:

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam berkerja, dapat dilakukan dengan cara:
  - a. Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus menerus mengenai fungsi bisnis
  - b. Mengidentifikasi masalah melalui karyawan
  - c. Memperhatikan masalah yang ada
2. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan, untuk memperbaiki keadaan ini diperlukan berbagai informasi antara lain adalah:
  - a. Mengidentifikasi masalah secepat mungkin
  - b. Menentukan tingkat keseriusan dengan mempertimbangkan harga yang harus dibayar apabila tidak ada kegiatan dan harga yang harus dibayar bila ada campur tangan ada penghematan yang diperoleh apabila ada penutupan kekurangan kerja.
  - c. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin terjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan karyawan itu sendiri

- c. Melakukan evakuasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.
- d. Mulai dari awal bila perlu.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang menggunakan sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang satu jenis. Kajian yang yang digunakan yaitu motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Berikut ini adalah tabel perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis, bisa dilihat pada halaman berikutnya yaitu sebagai berikut:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti dan Judul	Perbedaan	Persamaan
1.	Marta Sukmana (2010) Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Sosial Kabupaten Blitar (Jurnal)		- Motivasi Kerja - Disiplin Kerja - Kinerja Pegawai
2.	Yoga Arsyenda (2013) Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja PNS BAPPEDA Kota Malang (Jurnal)		- Motivasi Kerja - Disiplin Kerja - Kinerja
3.	Muhamad Holill (2010) Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Kantor Pelayanan Pajak Badan Usaha		- Motivasi Kerja - Disiplin Kerja - Kinerja Pegawai

	Milik Negara) (Jurnal)		
4.	Zesbendi (2010) Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Badan Statistik Kabupaten Bogor (Jurnal)		- Motivasi Kerja - Disiplin Kerja - Kinerja
5.	Hernowo Narmono (2010) Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Wonogiri (Jurnal)		- Motivasi Kerja - Disiplin Kerja - Kinerja Pegawai
6	Nur Suslilaningsih (2011) Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Pengawasan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Wonogiri (Jurnal)	- Kepemimpinan - Pengawasan - Lingkungan Kerja	- Motivasi Kerja - Disiplin Kerja - Kinerja
7	Puguh Dwi Cahyono (2011) Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada AJB Bumi Putera Cabang Kayutangan Malang (Jurnal)	- Prestasi Kerja	- Motivasi Kerja
8	Galih Candra Kusuma (2012) Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Prasero) Distribusi Jawa Timur Area Malang (Jurnal)		- Motivasi Kerja - Disiplin Kerja - Kinerja

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Setiap organisasi dalam kegiatan sehari-hari akan selalu berusaha menciptakan efisiensi dalam upaya pencapaian tujuannya. Maka diperlukan tenaga kerja yang memiliki kemampuan, keterampilan dan kecakapan dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik, dengan kata lain instansi membutuhkan pegawai yang memiliki kinerja yang baik.

Kinerja sendiri adalah *performance* yang juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja. Seberapa besar kinerja pegawai yang dihasilkan oleh sebagaimana peran instansi dalam mengembangkan kualitas pegawai dengan baik yang akan berdampak pada peningkatan produktivitas. Sebagaimana kita telah ketahui bahwa sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dalam setiap organisasi dalam usahanya mencapai tujuan. Salah satu hal yang perlu dilakukan untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai yaitu melalui penerapan motivasi kerja, dengan adanya semangat kerja yang tinggi. Semakin bermotivasi maka akan membuat totalitas mereka dalam berkerja akan semakin meningkat dan akan berdampak positif bagi peningkatan kinerja yang akan mereka capai. Disertai dengan disiplin kerja yang tepat kepada para pegawai yang sesuai dengan kemampuan mereka, agar setiap pegawai yang ada di perusahaan dapat menjalankan tugas mereka dengan baik, dapat mentaati apa yang diperintahkan oleh atasan mereka. Tujuannya agar seluruh pegawai dapat mematuhi setiap tata tertib yang berlaku di instansi, semua itu dilakukan agar setiap pegawai bisa menunjukkan kinerja terbaik mereka bagi Kantor Pusat Vulkanologi dan Mitigasi Bencana Geologi Bandung.

### **2.3.1 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Motivasi merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Bagi instansi motivasi atau dorongan sangatlah penting diberikan kepada pegawai untuk menaikkan kinerja pegawanya. Victor Vroom dalam Windari (2010:238) menyatakan adanya hubungan motivasi terhadap kinerja yaitu: “bahwa seseorang pegawai akan bersedia melakukan upaya lebih besar apabila diyakini bahwa upaya itu akan berakibat pada penilaian kinerja yang baik dan bahwa penilaian kinerja yang baik akan berakibat pada imbalan yang lebih besar kesemuanya itu memungkinkan yang bersangkutan untuk mencapai tujuan pribadinya”.

Motivasi (*Motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan pada khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagi pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegritas pada tujuan yang diinginkan perusahaan. Perusahaan bukan hanya mengharapkan pegawai mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang penting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai kinerja yang maksimal (Hasibuan, 2009:141)

### **2.3.3 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap kinerja Pegawai**

Disiplin kerja merupakan hal yang sangat penting karena tanpa adanya disiplin kerja maka setia pekerjaan tidak akan dapat diselesaikan dengan baik. Dengan demikian tidak dapat dipungkiri bahwa disiplin kerja merupakan faktor penentu keberhasilan dalam suatu instansi, apabila disiplin diabaikan mungkin akan menghambat dan akan merugikan instansi. Karena tanpa disiplin kerja maka akan menurunnya kinerja pegawai sehingga instansi tidak akan tercapai.

Untuk mengungkapkannya adanya keterkaitan antara kerja terhadap kinerja pegawai dikemukakan oleh Melayu S.P hasibuan (2010:193) menyatakan bahwa: “semakin baik disiplin kerja seseorang pegawai, maka semakin tinggi juga hasil prestasi kerja (kinerja) yang akan dicapai.

Disiplin sangat penting untuk pertumbuhan organisasi, digunakan terutama untuk memotivasi pegawai agar dapat mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun kelompok. Disamping itu disiplin bermanfaat mendidik pegawai untuk mematuhi dan menyenangkan peraturan, prosedur, maupun kebijakan yang ada, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik. Sama halnya menurut (Slamet, 2007:214). Oleh karena itu, disiplin kerja sangat diperlukan oleh organisasi atau perusahaan karena dapat memaksakan individu / karyawan untuk mematuhi peraturan serta prosedur kerja yang telah ditentukan lebih dulu.

### **2.3.4 Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Untuk menunjang tercapainya tujuan kinerja organisasi dibutuhkan sumber daya manusia yang memenuhi kriteria tertentu diantaranya motivasi dan disiplin. Dengan adanya motivasi dan disiplin dari pegawai berarti dapat mengarah kemampuan, keahlian dan ketrampilan dalam melakukan tugas kewajiban atau dengan kata lain kinerja pegawai akan lebih baik, dan disiplin kerja yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya, hal ini mendorong gairah kerja dan semangat kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Hernowo (2010) dan Muhamad Holil dan Agus Sriyanto (2010) menyatakan adanya pengaruh positif yang signifikan antara Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

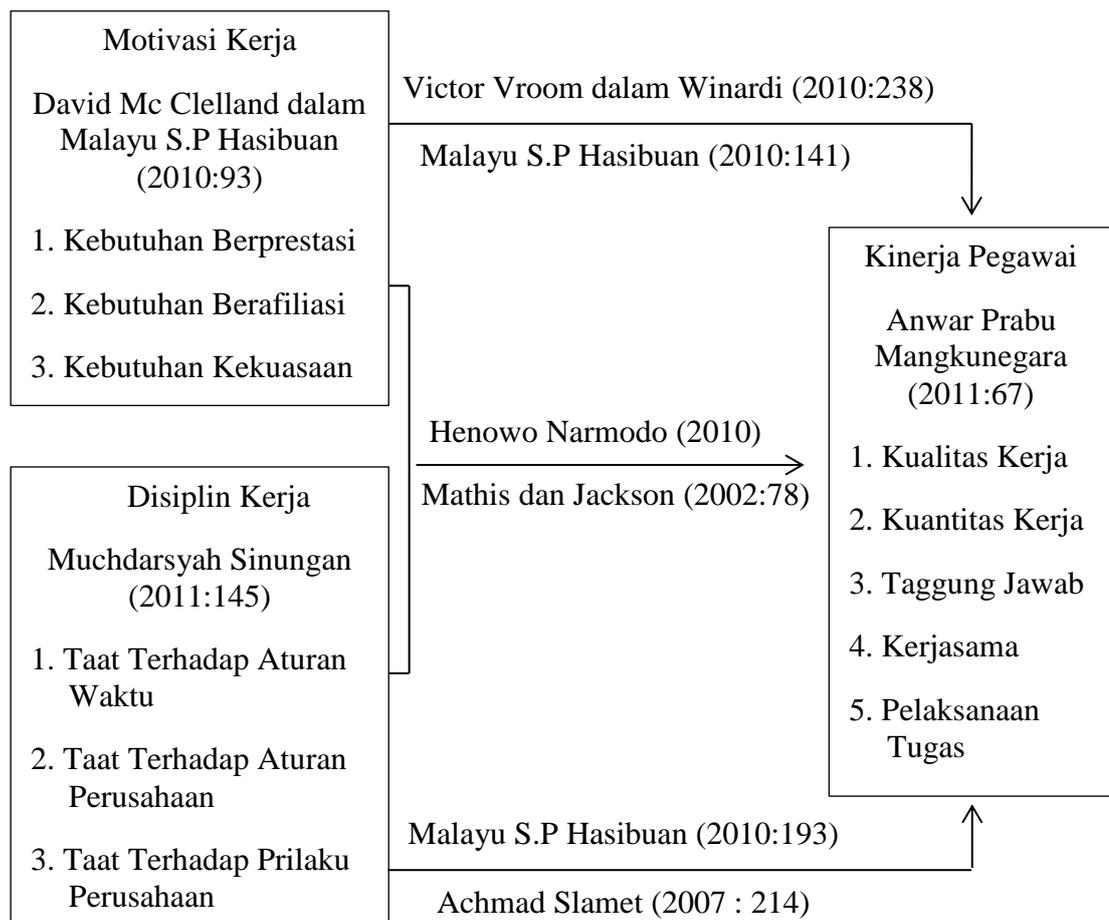
Di dalam suatu organisasi atau perusahaan, kinerja merupakan hal yang sangat penting. Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan (Hasibuan, 2002:160). Oleh karena itu, setiap karyawan dituntut untuk dapat memberikan kontribusi secara maksimal kepada perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Tingkat kinerja karyawan dapat dilihat dari: kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif (Mathis dan Jackson, 2002:78). Agar kinerja perusahaan dapat berjalan dengan baik, maka perusahaan harus memperhatikan motivasi kerja dan disiplin kerja para karyawannya.

#### **2.3.4 Paradigma Penelitian**

Motivasi kerja dan Disiplin Kerja keduanya merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, dari variabel motivasi kerja dan variabel

disiplin kerja itu bisa mempengaruhi terhadap kinerja pegawai di Kantor Pusat Vulkanologi dan Mitigasi Bencana Geologi Bandung.

Untuk lebih jelasnya penulis menggambarkan pada bagian paradigma pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai yaitu sebagai berikut:



**Gambar 2.5**

### **Paradigma Penelitian**

#### **2.4 Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran, maka hipotesis pada penelitian ini dapat dikatakan bahwa :

1. Hipotesis Silmutan

“Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai”

2. Hipotesis parsial

- a. “Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai”

- b. “ Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai”