

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Negara Indonesia merupakan Negara yang kaya akan Sumber Daya Alam (SDA). Berdasarkan data Direktorat Jenderal Planologi Kehutanan dan Tata Lingkungan (PKTL) KLHK, hasil pemantauan hutan Indonesia Tahun 2019 menunjukkan bahwa luas lahan berhutan seluruh daratan Indonesia adalah 94,1 juta ha atau 50,1% dari total daratan. Sementara, data dari FAO (*Food and Agriculture Organization*), menyebutkan bahwa laju kerusakan hutan khusus untuk pulau jawa mencapai 1,87 juta Ha per tahun. Laju kerusakannya (*deforestasi*) mencapai 60,64% dan menjadi yang tertinggi dibandingkan pulau lainnya di Indonesia. Sumber Daya Alam (SDA) yang melimpah tentunya perlu dijaga dan diolah oleh pihak yang berwenang agar dapat dipelihara dan dipertanggungjawabkan dengan baik.

Hutan merupakan Sumber Daya Alam (SDA) yang dimiliki oleh Negara Kesatuan Republik Indonesia. Keberadaan hutan mempunyai manfaat yang luar biasa bagi kehidupan manusia. Hal tersebut terbukti dalam kehidupan pra-modern dimana hutan merupakan tumpuan bagi pemenuhan kebutuhan manusia baik pangan, sandang maupun papan. Setelah berkembangnya kehidupan manusia, hutan memiliki perubahan manfaat. Adapun manfaat hutan dapat digolongkan menjadi 3, yaitu manfaat ekonomi, manfaat ekologi dan sosial. Hutan untuk menjaga keberlangsungan keragaman hayati, serta menjaga "kelanggengan" air

tanah merupakan manfaat ekologi yang berguna bagi lingkungan di sekitarnya. Sedangkan manfaat sosial hutan adalah sebagai lahan yang dapat digunakan oleh masyarakat sekitarnya untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Adapun manfaat ekonomi hutan adalah untuk dapat menghasilkan keuntungan finansial dari perdagangan hasil hutan.

Jika melihat manfaat hutan tersebut, hutan merupakan kekayaan alam yang mempengaruhi kehidupan masyarakat luas. Oleh sebab itu, hutan termasuk dalam kekayaan negara yang dilindungi oleh negara dan dikelola untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat, sesuai dengan Pasal 33 Undang-Undang Dasar Republik Indonesia Tahun 1945. Dalam mengelola hutan di Jawa, pemerintah menyerahkan kewenangan pengelolaan hutan kepada Djawatan Kehutanan Indonesia yang selanjutnya diganti nama menjadi Perum Perhutani. Dalam menyelenggarakan pengelolaan hutan, Perum Perhutani berpegang pada prinsip-prinsip Pengelolaan Hutan Lestari (PHL). Pengelolaan hutan yang menjamin keberlanjutan fungsi dan manfaat sumberdaya hutan dengan memperhatikan keberlanjutan fungsi ekonomi, sosial, dan lingkungan secara seimbang.

Perhutani adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) berbentuk Perusahaan Umum (Perum) yang memiliki tugas dan wewenang untuk mengelola sumber daya hutan negara di pulau Jawa dan Madura. Peran strategis Perhutani adalah mendukung sistem kelestarian lingkungan, sistem sosial budaya dan sistem perekonomian masyarakat perhutanan. Dalam mengelola perusahaan, Perhutani menghargai seluruh aturan *mandatory dan voluntary* guna mencapai

Visi dan Misi perusahaan. Perhutani optimis akan keberhasilan masa depan pengelolaan sumberdaya hutan dan lingkungan berdasarkan kondisi hutan yang ada, kekuatan Visi yang ingin dicapai dan konsistensi penerapan standar internasional pengelolaan hutan sebagai pendukung bisnis yang berkelanjutan. Tugas dan Fungsi Perusahaan berdasarkan Maksud dan Tujuan yang tertuang dalam Pasal 11 ayat 1-3, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 72 Tahun 2010 tentang Perusahaan Umum (Perum) Kehutanan Negara maksud dan tujuan perusahaan adalah menyelenggarakan usaha yang bertujuan untuk kemanfaatan umum berupa barang dan/atau jasa yang berhubungan dengan Pengelolaan Hutan dan hasil hutan yang berkualitas dengan harga yang terjangkau oleh masyarakat berdasarkan prinsip Pengelolaan Hutan lestari dan prinsip tata kelola perusahaan yang baik.

Wilayah pengelolaan hutan Perum Perhutani mencakup 3 unit pengelolaan yaitu Unit I Perum Perhutani Jawa Tengah, Unit II Perum Perhutani Jawa Timur, dan Unit III Perum Perhutani Jawa Barat. Hutan yang dikelola Perum Perhutani adalah wilayah hutan negara seluas 2.552.733 hektar, baik dalam bentuk hutan produksi maupun hutan lindung dengan tanaman kayu jati maupun non jati.

Divisi Regional Jawa Barat dan Banten telah memperoleh sertifikat Pengelolaan Hutan Produksi Lestari (PHPL) dengan masa berlaku 11 Mei 2016 – 10 Mei 2021 yang bersifat mandatori dan sertifikat voluntary FM-FSC untuk KPH Ciamis dan KPH Banten yang berlaku 28 Oktober 2016 – 18 Mei 2021, serta sertifikat CW-FSC untuk 12 KPH lainnya dengan masa berlaku sertifikat 8

oktober 2014 – 7 Oktober 2019 .Dalam pengelolaan hutan Perhutani melibatkan peran serta masyarakat dan stakeholder lainnya, Divisi Regional Jawa Barat bekerjasama dengan 1.350 Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH) serta memberikan kontribusi berupa Program Kemitraan dan Bina Lingkungan, sharing produksi hasil hutan, serta penyerapan tenaga kerja masyarakat desa hutan.

Divisi Regional Jawa Barat dan Banten merupakan salah satu unit kerja dari Perum Perhutani yang mengelola hutan di Provinsi Jawa Barat dan Provinsi Banten. Kawasan hutan yang dikelola Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten di Jawa Barat seluas 602.532,20 Ha atau 17,03 % dari luas provinsi, sedangkan di Provinsi banten seluas 78.487,65 Ha atau 8,12% dari luas provinsi. Wilayah kerja Divisi Regional Jawa Barat dan Banten terbagi kedalam 14 (Empat Belas) Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH).

Tabel 1. 1

Wilayah Kerja Divisi Regional Jabar & Banten

Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) wilayah Jabar Banten	Luas wilayah kerja	Jumlah Pegawai
Bandung selatan	55.476,66 Ha	242
Bandung utara	20.560,36 Ha	158
Banten	79.483,45 Ha	260
Bogor	49.337,06 Ha	263
Ciamis	29.942,40 Ha	282
Cianjur	70.064,40 Ha	342
Garut	81.510,65 Ha	231
Indramayu	40.701,05 Ha	211
Kuningan	29.684,35 Ha	191
Majalengka	20.396,76 Ha	146
Purwakarta	60.609,83 Ha	262
Sukabumi	58.495,53 Ha	278

Sumedang	36.547,39 Ha	273
Tasikmalaya	43.974,61 Ha	179

Sumber: Data Sekunder, Perhutani (2021)

Dari tabel 1.1 dapat dilihat bahwa KPH Cianjur termasuk pada wilayah kerja terluas, yaitu sebesar 70.064,40 Ha dari 14 Kesaatuan Pemangkuan Hutan yang terdaftar pada Divisi Regional Jawa Barat dan Banten. Tabel tersebut juga menunjukkan bahwa Perum Perhutani KPH Cianjur memiliki SDM terbanyak yaitu sebesar 342 orang pegawai aktif. Berdasarkan data yang diperoleh dan menunjukkan bahwa KPH Cianjur memiliki SDM terbanyak diantara KPH lainnya di daerah Jabar Banten, peneliti memutuskan untuk melakukan penelitian di KPH Cianjur. Selain itu, menurut Bapak Dian selaku KSS SDM Umum KPH Cianjur menyebutkan bahwa Kabupaten Cianjur memiliki jumlah SDM yang paling banyak di wilayahnya karena didukung oleh Hutan Produksi yang besar.

Salah satu pengukur keberhasilan perusahaan adalah Sumber Daya Manusianya, semakin baik Sumber Daya Manusianya maka semakin besar peluang perusahaan tersebut untuk mencapai tujuan perusahaan. Sumber Daya Manusia (SDM) yang baik salah satunya ditandai dengan kinerja yang baik. Setiap kegiatan organisasi atau perusahaan, manusia selalu berperan aktif dan dominan karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Pegawai yang cakap, mampu, dan terampil belum menjamin bahwa pegawai tersebut memiliki kinerja yang baik. Pegawai yang mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif & efisien, menunjukkan bahwa pegawai tersebut dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik.

Tabel 1. 2**Rekapitulasi Kinerja Pegawai Perum Perhutani KPH Cianjur**

No.	Kompetensi Kerja	2018	2019	2020
1	Sasaran kerja pegawai	79,64	77,32	75,23
2	Integritas	74,75	75,84	75,67
3	Kerja sama	77,25	76,75	74,81
4	Pengelolaan	76,77	77,21	77,14
5	Kedisiplinan kerja	76,38	77,14	75,71
6	Komitmen	74,12	78,12	74,33
Nilai Rata-Rata per-tahun		76,49	77,06	75,48

Sumber: Perum Perhutani KPH Cianjur

Tabel 1.2 menunjukkan masih adanya penurunan kinerja per-tahunnya. Adapun yang mengalami peningkatan pada tahun 2019 dengan nilai rata-rata 77,06 namun mengalami penurunan di tahun berikutnya yaitu tahun 2020 dengan nilai rata-rata 75,48. Standar kinerja pegawai Perum Perhutani KPH Cianjur disesuaikan dengan Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 2019, yaitu sebagai berikut:

Tabel 1. 3**Standar Penilaian Kinerja**

No.	Nilai	Keterangan
1	100-91	Sangat Baik
2	90-76	Baik
3	75-61	Cukup
4	60-51	Sedang
5	<50	Kurang

Sumber: Perum Perhutani KPH Cianjur

Berdasarkan Tabel 1.3, evaluasi penilaian kinerja Perum Perhtani KPH Cianjur pertahunnya dari 3 tahun kebelakang menunjukkan nilai rata-rata terkecilnya C (Cukup) yaitu berada di tahun 2020.

Oleh karena kinerja pegawai merupakan hal penting yang harus diperhatikan oleh setiap instansi, tidak terkecuali bagi Perum Perhutani KPH Cianjur, karena kinerja pegawai mempengaruhi keberhasilan instansi dalam mencapai tujuannya, perusahaan yang bersangkutan harus semaksimal mungkin memperhatikan dalam peningkatan kinerja spertahunnya. Untuk mengetahui bagaimana kinerja pegawai Perum Perhtani KPH Cianjur, peneliti melakukan pra-survei kepada 30 pegawai di kantor Perum Perhutani KPH Cianjur secara acak dan memperoleh data sebagai berikut:

Tabel 1. 4
Hasil Pra-Survei Kinerja Pegawai

Dimensi	Tingkat Kesetujuan										Skor Ideal	Total Skor	Rata-rata
	SS		S		KS		TS		STS				
	5	4	3	2	1	F	N	F	N				
Kualitas Kerja	6	30	9	36	9	27	5	10	1	1	150	104	3,5
Kuantitas Kerja	9	45	8	32	9	27	2	4	2	2	150	110	3,7
Tanggungjawab	7	35	7	28	8	24	6	12	2	2	150	101	3,4
Kerjasama	4	20	7	28	11	33	7	14	1	1	150	96	3,2
Inisiatif	3	15	7	28	9	27	9	18	2	2	150	90	3
Total											750	501	3,7
F = Frekuensi N = Frekuensi x Skor Jumlah Responden = 30 Jumlah Pernyataan = 5													
Skor Ideal = Skor Tertinggi x Jumlah Pernyataan x Jumlah Responden													
Rata-rata = Jumlah Skor : Jumlah Responden Skor Rata-rata = Jumlah rata-rata : Jumlah Pernyataan													

Sumber: Hasil olahan data kuesioner pra-survaei di Perum Perhutani KPH Cianjur (2021)

Tabel 1.4 menunjukkan bahwa hasil pendahuluan mengenai kinerja pegawai belum mencapai hasil yang optimal, hal tersebut dapat dilihat dari total skor 501 yang masih belum mencapai total skor ideal yaitu sebesar 750. Hal tersebut menyatakan bahwa kondisi kinerja pegawai Perum Perhutani KPH Cianjur secara keseluruhan dapat dikatakan belum sesuai dengan yang diharapkan. Pada tabel tersebut dapat diketahui bahwa dimensi kerjasama memiliki total skor

96 dengan rata-rata 3,2 dan dimensi inisiatif menunjukkan total skor terkecil yaitu sebesar 90 dengan rata-rata 3,0. Hal tersebut diperjelas oleh KSS SDM dan Umum Perum Perhutani KPH Cianjur bahwa pegawai masih perlu untuk diberikan intruksi oleh pimpinan agar dapat menyelesaikan dan memperbaiki pekerjaan dengan baik dalam kata lain masih kurangnya inisiatif pegawai.

Oleh karena itu, perusahaan masih membutuhkan usaha-usaha untuk dapat memaksimalkan kinerja pegawai guna tercapainya tujuan perusahaan. Menurut hasil pra-survei yang dilakukan peneliti, menurunnya kinerja pegawai Perum Perhutani KPH Cianjur dikarenakan kerjasama dan inisiatif pegawai yang kurang baik. Kinerja pelayanan yang diberikan oleh pegawai di Perum Perhutani KPH Cianjur berkaitan dengan tugas dan fungsi perusahaan berdasarkan maksud dan tujuan yang tertuang dalam Pasal 11 ayat 1-3, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 72 Tahun 2010 tentang Perusahaan Umum (Perum) Kehutanan Negara. Maksud dan tujuan perusahaan adalah menyelenggarakan usaha yang bertujuan untuk kemanfaatan umum berupa barang dan/atau jasa yang berhubungan dengan pengelolaan hutan dan hasil hutan yang berkualitas dengan harga yang terjangkau oleh masyarakat berdasarkan prinsip pengelolaan hutan lestari dan prinsip tata kelola perusahaan yang baik.

Demikian kinerja pegawai Perum Perhutani KPH Cianjur yang diindikasikan masih rendah, hal ini diperkuat berdasarkan hasil pra-survei. Untuk mengetahui variabel yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai maka peneliti terlebih dahulu melakukan pra-survei kepada 30 pegawai Perum Perhutani KPH Cianjur sebagai responden secara acak. Berikut ini data yang peneliti peroleh

mengenai faktor yang diduga mempengaruhi kinerja pegawai Perum Perhutani KPH Cianjur.

Tabel 1. 5

Rekapitulasi Hasil Pra-Survei Kinerja Pegawai

No	Variabel	Dimensi	Tingkat Kesetujuan										Skor Ideal	Total Skor	Rata-rata
			SS		S		KS		TS		STS				
			5		4		3		2		1				
			F	N	F	N	F	N	F	N	F	N			
1	Motivasi Kerja	Kebutuhan sosial	7	35	7	28	9	27	5	10	2	2	150	102	3,4
		Kebutuhan akan Keamanan keselamatan	7	35	6	24	9	27	5	10	3	3	150	99	3,3
		Kebutuhan fisik	8	40	7	28	9	21	5	10	1	1	150	100	3,3
		Kebutuhan perwujudan diri	8	40	8	32	6	18	7	14	1	1	150	105	3,5
		Kebutuhan akan penghargaan	6	30	6	24	8	24	7	14	3	3	150	95	3,2
Total												750	501	3,3	
No	Variabel	Dimensi	Tingkat Kesetujuan										Skor Ideal	Total Skor	Rata-rata
			SS		S		KS		TS		STS				
			5		4		3		2		1				
			F	N	F	N	F	N	F	N	F	N			
2	Stress Kerja	Tuntutan tugas	10	50	9	36	6	18	4	8	1	1	150	113	3,8
		Tuntutan peran	9	45	8	32	7	21	4	8	2	2	150	108	3,6
		Tuntutan pribadi	7	35	7	28	7	21	8	16	1	1	150	101	3,4
Total												450	322	3,6	

No	Variabel	Dimensi	Tingkat Kesetujuan										Skor Ideal	Total Skor	Rata-rata
			SS		S		KS		TS		STS				
			5		4		3		2		1				
			F	N	F	N	F	N	F	N	F	N			
3	Semangat Kerja	Presensi yang naik atau tinggi	6	30	5	20	9	27	8	16	2	2	150	95	3,2
		Produktivitas kerja	6	30	7	28	7	21	8	16	2	2	150	97	3,2
		Tanggung jawab	5	25	7	28	9	27	6	12	3	3	150	95	3,2
		<i>Labour turn over</i>	5	25	7	28	9	27	7	14	2	2	150	96	3,2
Total												600	383	3,2	
No	Variabel	Dimensi	Tingkat Kesetujuan										Skor Ideal	Total Skor	Rata-rata
			SS		S		KS		TS		STS				
			5		4		3		2		1				
			F	N	F	N	F	N	F	N	F	N			
4	Kepemimpinan	Pengarahan	8	40	8	32	9	27	4	8	1	1	150	108	3,6
		komunikasi	6	30	9	36	8	24	6	12	1	1	150	103	3,4
		Pengambilan Keputusan	9	45	6	24	7	21	7	14	1	1	150	105	3,5
		Motivasi Pegawai	7	35	9	36	7	21	6	12	1	1	150	105	3,5
Total												600	407	3,5	
No	Variabel	Dimensi	Tingkat Kesetujuan										Skor Ideal	Total Skor	Rata-rata
			SS		S		KS		TS		STS				
			5		4		3		2		1				
			F	N	F	N	F	N	F	N	F	N			
5	Pelatihan Kerja	Instruktur	8	40	7	28	8	24	5	10	2	2	150	104	3,5
		Peserta	7	35	9	36	7	21	6	12	1	1	150	105	3,5
		Materi	6	30	8	32	9	27	6	12	1	1	150	102	3,4
		Tujuan Pelatihan	8	40	9	36	8	24	4	8	1	1	150	109	3,6
Total												600	420	3,5	
F = Frekuensi N = Frekuensi x Skor Jumlah Responden = 30 Jumlah Pernyataan = 5															
Skor Ideal = Skor Tertinggi x Jumlah Pernyataan x Jumlah Responden															
Rata-rata = Jumlah Skor : Jumlah Responden Skor Rata-rata = Jumlah rata-rata : Jumlah Pernyataan															

Sumber: Hasil olahan data kuesioner pra-survaei di Perum Perhutani KPH Cianjur (2021)

Berdasarkan data pada tabel 1.5 faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di Perum Perhutani KPH Cianjur yaitu: semangat kerja dan motivasi kerja karena kedua variabel tersebut memiliki nilai terendah diantara beberapa variabel yang digunakan sebagai parameter penelitian. Sementara untuk meningkatkan kinerja pegawai diperlukan adanya kesadaran pegawai untuk melakukan pekerjaannya secara lebih baik dan lebih cepat.

Menurut Sri Widodo (2016:104), semangat kerja mencerminkan kondisi karyawan dalam lingkungan kerjanya, bila semangat kerjanya baik maka perusahaan memperoleh keuntungan, seperti rendahnya tingkat absensi, kecilnya keluar masuk karyawan dan meningkatkan produktivitas tenaga kerja. Berikut adalah hasil pra-survei penelitian variabel semangat kerja di Perum Perhutani KPH Cianjur.

Tabel 1. 6

Hasil Pra-Survei Semangat Kerja

No	Variabel	Dimensi	Tingkat Kesetujuan										Skor Ideal	Total Skor	Rata-rata
			SS		S		KS		TS		STS				
			5		4		3		2		1				
			F	N	F	N	F	N	F	N	F	N			
1	Semangat Kerja	Presensi yang naik atau tinggi	6	30	5	20	9	27	8	16	2	2	150	95	3,2
		Produktivitas kerja	6	30	7	28	7	21	8	16	2	2	150	97	3,2
		Tanggung jawab	5	25	7	28	9	27	6	12	3	3	150	95	3,2
		<i>Labour turn over</i>	5	25	7	28	9	27	7	14	2	2	150	96	3,2
Total												600	383	3,2	

Sumber: Sumber: Hasil olahan data kuesioner pra-survaei di Perum Perhutani KPH Cianjur (2021)

Berdasarkan tabel 1.6 dari hasil kuisioner pra-survei total rata-rata terendah adalah variabel semangat kerja yaitu 3,2. Seluruh dimensi pada variabel semangat kerja sama yaitu dengan rata-rata 3,2 ditunjukkan oleh masih adanya pegawai yang tidak tepat waktu baik dalam jam masuk kerja ataupun jam pulang kerja. Berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti kepada Bapak Dian selaku KSS SDM Umum Perum Perhutani KPH Cianjur yang menyebutkan bahwa tidak semua pegawai mempunyai ke-kreatifan dan kritis dalam mengoptimalkan fasilitas yang diberikan perusahaan kepada pegawai sehingga produktivitas kinerja menurun.

Semangat kerja pada hakikatnya merupakan perwujudan dari moral yang tinggi, yang diartikan secara bebas bahwa moral kerja yang tinggi adalah semangat kerja, dengan semangat kerja yang tinggi maka kinerja akan meningkat dikarenakan para pegawai akan melakukan pekerjaannya secara lebih giat sehingga pekerjaan dapat cepat selesai dengan hasil yang baik. Begitupun sebaliknya, jika semangat kerja menurun maka kinerja pun akan menurun. Jika pegawai tidak memiliki semangat kerja maka pencapaian target akan terhambat atau tidak sesuai dengan yang diharapkan, dalam hal ini semangat kerja akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Selain itu, ada pula faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai di Perum Perhutani KPH Cianjur, yaitu motivasi kerja. Perusahaan harus mampu mengelola motivasi kerja pegawai dengan baik karena mempunyai peranan penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Motivasi kerja yang tepat akan mampu memajukan dan mengembangkan organisasi karena pegawai akan melaksanakan tugas atas dasar kesadaran. Berikut data yang

diperoleh dari hasil pra-survei mengenai Motivasi Kerja.

Tabel 1.7

Hasil Pra-Survei Motivasi Kerja

No	Variabel	Dimensi	Tingkat Kesetujuan										Skor Ideal	Total Skor	Rata-rata
			SS		S		KS		TS		STS				
			5		4		3		2		1				
			F	N	F	N	F	N	F	N	F	N			
1	Motivasi Kerja	Kebutuhan sosial	7	35	7	28	9	27	5	10	2	2	150	102	3,4
		Kebutuhan akan Keamanan keselamatan	7	35	6	24	9	27	5	10	3	3	150	99	3,3
		Kebutuhan fisik	8	40	7	28	9	21	5	10	1	1	150	100	3,3
		Kebutuhan perwujudan diri	8	40	8	32	6	18	7	14	1	1	150	105	3,5
		Kebutuhan akan penghargaan	6	30	6	24	8	24	7	14	3	3	150	95	3,2
Total												750	501	3,3	

Sumber: Hasil olahan data kuesioner pra-survaei di Perum Perhutani KPH Cianjur (2021)

Pada tabel 1.7 motivasi kerja adalah variabel yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai dengan hasil total rata-rata 3,3. Kurangnya motivasi kerja di Perum Perhutani KPH Cianjur diakrenakan kebutuhan perwujudan diri untuk berprestasi yang masih rendah. Peneliti juga melakukan wawancara yang berkaitan dengan Motivasi Kerja kepada Bapak Dian selaku KSS SDM dan UMUM Perum Perhutani KPH Cianjur yang menyebutkan bahwa masih kurangnya hubungan kerja sama antara rekan kerja dan atasan, serta masih ada beberapa pegawai yang tidak memiliki semangat untuk mendapatkan kedudukan yang lebih tinggi atau lebih baik lagi dikarenakan merasa nyaman dengan keudukan yang dimilikinya saat ini. Sedangkan menurut teori motivasi David

McClelland yaitu Teori Tiga Kebutuhan, menyebutkan ada tiga kelompok motivasi kebutuhan yang dimiliki seseorang yaitu kebutuhan berprestasi, kebutuhan kekuasaan dan kebutuhan afiliasi. Kebutuhan prestasi (achievement) yaitu adanya keinginan untuk mencapai tujuan yang lebih baik dari pada sebelumnya. Hal ini dapat dicapai dengan cara merumuskan tujuan, mendapatkan umpan balik, memberikan tanggung jawab pribadi dan bekerja keras, hal tersebut perlu dimiliki oleh pegawai Perum Perhutani KPH Cianjur guna memperbaiki motivasi kerja yang kurang maksimal.

Berdasarkan beberapa uraian masalah tersebut, maka peneliti tertarik untuk meneliti sebuah penelitian yang berjudul **“Pengaruh Semangat Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Perum Perhutani KPH Cianjur”**.

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah peneliti uraikan di atas, maka peneliti dapat mengidentifikasi dan merumuskan masalah yang akan dilakukan dalam penelitian ini. Identifikasi dan rumusan masalah mengenai Motivasi Kerja dan Semangat Kerja sebagai variabel independen, dan Kinerja Pegawai sebagai variabel dependen yang akan diidentifikasi dan dirumuskan sebagai berikut.

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang sudah dipaparkan, maka yang menjadi masalah penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Kinerja Pegawai

- a) Rendahnya tingkat inisiatif pegawai
- b) Rendahnya tingkat tanggung jawab

2. Semangat Kerja

- a) Presensi yang naik karena rendahnya kesadaran pegawai akan ketepatan waktu kehadiran
- b) Tingkat perpindahan pegawai (*Labour Turn Over*) yang naik atau tinggi

3. Motivasi Kerja

- a) Rendahnya tingkat kebutuhan akan penghargaan
- b) Rendahnya tingkat kebutuhan akan keamanan dan keselamatan kerja
- c) Rendahnya tingkat hubungan secara fisik

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan dalam latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. Bagaimana Semangat Kerja pegawai di Perum Perhutani KPH Cianjur?
2. Bagaimana Motivasi Kerja pegawai Perum perhutani KPH Cianjur?
3. Bagaimana Kinerja Pegawai Perum Perhutani KPH Cianjur?

4. Seberapa besar pengaruh Semangat Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Perum Perhutani KPH Cianjur?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang diajukan maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Semangat Kerja Pegawai di Perum Perhutani KPH Cianjur.
2. Motivasi Kerja Pegawai di Perum Perhutani KPH Cianjur.
3. Kinerja Pegawai di Perum Perhutani KPH Cianjur.
4. Besarnya pengaruh Semangat Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Perum Perhutani KPH Cianjur.

1.4 Kegunaan Penelitian

Peneliti mengharapkan dengan adanya penelitian ini dapat memberikan hasil yang bermanfaat bukan hanya bagi peneliti, tetapi penelitian ini juga berguna bagi para pembaca, terutama yang ingin melakukan penelitian pengembangan yang berkaitan dengan Motivasi Kerja dan Semangat kerja terhadap Kinerja Pegawai di Perum Perhutani KPH Cianjur.

1. Bagi Peneliti
 - a. Menambah ilmu pengetahuan dan pemahaman bagi peneliti tentang tata cara menyusun suatu penelitian.
 - b. Menambah wawasan serta memahami akan pentingnya mengetahui

Pengaruh Motivasi Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Perum Perhutani KPH Cianjur.

2. Bagi Pengembangan IlmuManajemen
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan referensi untuk manajemen SDM secara umum dan khususnya tentang Pengaruh Motivasi Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Perum Perhutani KPH Cianjur.
3. Bagi Peneliti Lain
 - a. Sebagai referensi bagi peneliti lain yang khususnya ingin meneliti Motivasi Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Perum Perhutani KPH Cianjur.
 - b. Sebagai bahan perbandingan antara teori yang telah didapat saat perkuliahan dengan realitas yang ada.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka mengemukakan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Seperti yang peneliti paparkan pada bab sebelumnya, permasalahan yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah hal-hal yang berkenaan dengan Pengaruh Semangat Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Kajian pustaka ini membahas pengertian secara umum sampai pada pengertian yang fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang akan diteliti.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen mempunyai arti yang kompleks. Manajemen dapat diartikan sebagai proses, seni dan ilmu. Di dalam manajemen terdapat proses atau tahapan-tahapan dalam mengupayakan sebuah keinginan yang ingin dicapai individu atau organisasi. Prosesnya yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Manajemen juga dapat dikatakan sebagai alat untuk individu atau kelompok dalam mencapai sebuah tujuan, dimana penerapan dan penggunaannya tergantung pada cara dan gaya masing-masing kelompok atau individu yang memimpin perusahaan yang sebgaiian besar dipengaruhi oleh kondisi pada suasana perusahaan dengan arti manajemen adalah sebuah seni mengatur sebuah perusahaan bisnis. Selain itu, manajemen juga dapat dipelajari dan dikaji kebenarannya dengan kata lain manajemen adalah sebuah ilmu. Dengan adanya

manajemen, tingkat efisiensi dalam setiap kegiatan individu atau kelompok akan lebih baik. Manajemen melihat organisasi sebagai suatu kesatuan yang terdiri dari bagian-bagian yang saling berkaitan dalam mencapai sebuah tujuan organisasi. Adapun pengertian manajemen menurut para ahli, yaitu sebagai berikut:

Menurut John Kotter (2015:8) :

“Management is a set of processes that can keep a complicated system of people and technology running smoothly. The most important aspects of management include planning, budgeting, organizing, staffing, controlling and problem solving.”

Menurut Afandi (2018:1) :

“Manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*)”

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2019:1), manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu.

Berdasarkan pengertian manajemen menurut para ahli tersebut, peneliti dapat menyimpulkan bahwa manajemen adalah suatu ilmu dan seni yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan individu atau organisasi dengan proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian dan pengendalian sumber daya yang menunjang pada pencapaian sebuah tujuan.

2.1.1.1 Fungsi Manajemen

Penerapan fungsi manajemen dengan baik dalam sebuah organisasi merupakan hal yang sangat perlu dilakukan karena dapat membantu memudahkan organisasi dalam mencapai sebuah tujuan. Berikut penjelasan dari fungsi manajemen menurut Amirullah (2015:8):

1. Perencanaan (*Planning*)

Merencanakan atau mempersiapkan segala kebutuhan, memperhitungkan matang-matang apa saja yang menjadi kendala, dan merumuskan bentuk pelaksanaan kegiatan yang bermaksud untuk mencapai tujuan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Cara untuk mengumpulkan orang-orang dan menempatkan mereka menurut kemampuan dan keahliannya dalam pekerjaan yang sudah direncanakan.

3. Pengarahan (*Directing*)

Suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi.

4. Pengevaluasian (*Evaluation*)

Proses pengawasan dan pengendalian performa perusahaan untuk memastikan langsung bahwa jalannya perusahaan sesuai dengan rencana apa yang telah ditetapkan.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen merupakan sebuah proses dimana semua aspek bekerja sama dengan baik dan

diatur sedemikian rupa dengan pengawasan serta evaluasi yang tepat sehingga tercipta sebuah tindakan yang mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.1.2 Unsur-unsur Manajemen

Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manusia yang memiliki sumber daya yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat.

Menurut Hasibuan (2017:9) manajemen terdiri dari enam unsur (6M) yaitu *man, money, method, materials, machines, dan market*. Berikut penjelasannya:

1. *Man* (Manusia)

Dalam manajemen, faktor manusia adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Tanpa ada manusia tidak ada proses kerja, sebab pada dasarnya manusia adalah makhluk kerja.

2. *Money* (Uang)

Uang merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan. Uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai. Besar-kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dengan jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu, uang merupakan alat (*tools*) yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dari suatu organisasi.

3. *Method* (Metode)

Dalam pelaksanaan kerja diperlukan metode-metode kerja. Suatu tata cara kerja yang baik akan memperlancar jalannya pekerjaan. Sebuah metode dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran, fasilitas-fasilitas yang tersedia dan penggunaan waktu, serta uang dan kegiatan usaha. Perlu diingat meskipun metode baik, sedangkan orang yang melaksanakannya tidak mengerti atau tidak mempunyai pengalaman maka hasilnya tidak akan memuaskan. Dengan demikian, peranan utama dalam manajemen tetap manusia itu sendiri.

4. *Materials* (Bahan-bahan)

Materi terdiri dari bahan setengah jadi (*raw material*) dan bahan jadi. Dalam dunia usaha untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dalam bidangnya juga harus dapat menggunakan bahan/materi sebagai salah satu sarana. Sebab materi dan manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa materi tidak akan tercapai hasil yang dikehendaki.

5. *Machines* (Mesin)

Dalam kegiatan perusahaan, mesin sangat diperlukan. Penggunaan mesin akan membawa kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja.

6. *Market* (Pasar)

Memasarkan produk barang sudah tentu sangat penting, sebab bila barang yang diproduksi tidak laku, maka proses produksi barang akan

berhenti. Artinya, proses kerja tidak akan berlangsung. Oleh karena itu, penguasaan pasar dalam arti menyebar hasil produksi merupakan faktor penentu didalam perusahaan. Agar pasar dapat dikuasai maka kualitas dan harga barang harus sesuai dengan selera konsumen dan daya beli (kemampuan) konsumen.

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen bukan saja mengelola sumber manusia tetapi juga material, modal dan faktor produksi lainnya. Tetapi bagaimanapun juga, sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting yang harus dimiliki oleh setiap organisasi, maka konsekuensi dari semua itu adalah perlunya pengelolaan sumber daya manusia secara lebih baik agar diperoleh kemajuan organisasi atau perusahaan. Untuk lebih jelasnya akan dikemukakan pendapat para ahli tentang pengertian manajemen sumber daya manusia

Seperti yang diungkapkan oleh Gary Dessler (2015:2), *Human resource management is the policies and practices involved in carrying out the people or human resource aspects of a management position, including recruiting, screening, training, rewarding and appraising.*

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2019:10), menyatakan manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat.

Sedangkan menurut Simamora dalam Sutrisno (2015:5), manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian,

pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.

Berdasarkan pengertian dari para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat.

2.1.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan sumber daya manusia yang merasa puas dan memuaskan. Berikut fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Melayu S.P Hasibuan (2019:21):

1. Perencanaan (*Planning*)

Dilakukan melalui program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pengembangan, kedisiplinan, dan pemberhentian pegawai.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja dan koordinasi dalam bagian perusahaan.

3. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua pegawai, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. Pengadaan (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan (*Development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui Pendidikan dan pelatihan.

7. Kompensasi (*Compensation*)

Pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

8. Pengintegrasian (*Integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

10. Kedisiplinan (*Discipline*)

Keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian hubungan kerja pegawai disebabkan oleh keinginan

pegawai, putusan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia adalah tugas-tugas yang dilakukan manajemen sumber daya manusia dalam rangka menunjang tugas manajemen perusahaan dalam menjalankan roda organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki kontribusi produktif tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial. Para manajer dan departemen sumber daya manusia mencapai maksud mereka dengan memenuhi tujuannya. Berikut beberapa tujuan manajemen sumber daya manusia menurut Sedarmayanti (2017:69):

1. Tujuan Masyarakat Sosial (*Social Objective*)

Untuk bertanggung jawab secara social, dalam hal kebutuhan dan tantangan yang timbul dari masyarakat. Suatu organisasi yang berada ditengah-tengah masyarakat diharapkan membawa manfaat atau keuntungan bagi masyarakat.

2. Tujuan Masyarakat Organisasi (*Organizing Objective*)

Untuk melihat bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada, maka perlu adanya kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan.

3. Tujuan Fungsi (*Functional Objective*)

Untuk memelihara kontribusi bagian lain, diharuskan sumber daya manusia dalam tiap bagian melaksanakan tugasnya secara baik. Dengan kata lain, setiap pegawai organisasi diharapkan dapat menjalankan fungsi dengan baik.

4. Tujuan Personal (*Personal Objective*)

Untuk membantu pegawai dalam mencapai tujuan pribadinya, guna mencapai tujuan organisasi. Tujuan pribadi pegawai diharapkan dapat dipenuhi, dan ini sudah merupakan motivasi dan pemeliharaan terhadap pegawai yang bersangkutan.

Setiap perusahaan menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin dicapai, termasuk sumber daya manusianya. Pengelolaan dengan baik haruslah diterapkan agar dapat berdayaguna dalam perusahaan karena tujuan sumber daya manusia yang utama adalah meningkatkan kontribusi pegawai terhadap perusahaan.

2.1.3 Pengertian Semangat Kerja

Semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Semangat kerja juga merupakan suatu sikap individu atau kelompok terhadap kesukarelaannya untuk bekerja sama agar dapat mengeluarkan kemampuannya secara maksimal. Adapun beberapa ahli memberikan definisi mengenai semangat kerja diantaranya:

Menurut Alex S. Nitisemito (2015:216):

“Semangat kerja adalah kondisi seseorang yang menunjang dirinya untuk melakukan pekerjaan lebih cepat dan lebih baik di dalam sebuah perusahaan. Semangat kerja juga merupakan suatu sikap individu atau kelompok terhadap kesukarelaannya untuk bekerjasama agar mencurahkan kemampuannya secara menyeluruh.”

Menurut Busro (2018:325), semangat kerja adalah suatu suasana kerja yang terdapat di dalam suatu organisasi yang menunjukkan rasa kegairahan di dalam melaksanakan pekerjaan dan mendorong karyawan untuk bekerja secara lebih baik dan lebih produktif.

Menurut Jukie Gough, et al dalam Kaswan (2015:109):

“Employee morale is how employees actually feel about themselves as workers, their work, their managers, their work environment and their overall work life. It incorporates all the mental and emotional feelings, beliefs and attitudes that individuals and groups hold regarding their job.”

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa semangat kerja adalah kondisi pegawai dalam keadaan yang baik dan lebih produktif sehingga pekerjaan akan lebih cepat selesai.

2.1.3.1 Faktor yang Mempengaruhi Semangat Kerja

Peningkatan semangat kerja dalam suatu instansi merupakan suatu hal yang sangat penting. Pegawai yang memiliki semangat kerja yang tinggi akan memberikan keuntungan pada instansi dan sebaliknya pegawai yang memiliki semangat kerja yang rendah dapat mendatangkan kerugian pada instansi. Oleh

karena itu, pimpinan perusahaan harus mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi semangat kerja.

Menurut Nawawi (2015:109), tinggi rendahnya semangat kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Empat faktor yang dapat mempengaruhi semangat kerja, antara lain:

1. Faktor fisik, yang berhubungan erat dengan kondisi fisik dan lingkungan kerja, meliputi lingkungan fisik yaitu kondisi fisik lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi kenyamanan dalam bekerja.
2. Faktor sosial, yaitu hubungan karyawan dengan karyawan lain dan atasan, meliputi hubungan secara profesional di tempat kerja, komunikasi yang terjalin di tempat kerja, adanya saling mendukung antara atasan dengan bawahan dan sesama karyawan, serta tidak adanya pertentangan atau konflik.
3. Faktor finansial, yaitu erat hubungannya dengan jaminan kesejahteraan. Berupa tunjangan pensiun, asuransi kesehatan, jaminan sosial tenaga kerja.
4. Faktor psikologis, yaitu berhubungan dengan ketentraman, sikap terhadap pekerjaan, keterampilan, bakat, dan minat.

2.1.3.2 Cara Meningkatkan Semangat Kerja

Pembinaan semangat kerja karyawan perlu dikatakan terus-menerus agar mereka menjadi terbiasa memiliki semangat kerja yang tinggi dan penuh gairah. Dengan kondisi demikian, para karyawan dapat melakukan pekerjaannya dengan baik dan kreatif. Hal ini sangat penting bagi kelangsungan hidup karyawan di

perusahaan. Oleh sebab itu perusahaan harus berupaya untuk memelihara semangat kerja karyawan dengan melakukan berbagai cara dan kombinasi mana yang tepat biasanya dari perusahaan tersebut serta tujuan yang ingin dicapai. Menurut Nitisemito (2015:169), cara-cara tersebut antara lain:

1. Gaji yang cukup

Setiap perusahaan seharusnya dapat memberikan gaji yang cukup kepada pegawainya. pengertian cukup disini relative, artinya dibayarkan tanpa menimbulkan kerugian bagi perusahaan.

2. Memperhatikan kebutuhan rohani

Selain kebutuhan materi yang berwujud gaji yang cukup, para karyawan juga membutuhkan kebutuhan rohani. kebutuhan rohani antara lain adalah menyediakan tempat ibadah, rekreasi dan sebagainya.

3. Perlu menciptakan suasana santai

Suasana kerja yang rutin sering kali menimbulkan kebosanan dan ketegangan bagi para karyawan. Untuk menghindari hal seperti itu maka perusahaan sekali-kali menciptakan suasana santai, seperti rekreasi bersama-sama, mengadakan pertandingan olahraga antar karyawan yang lainnya.

4. Tempatkan karyawan pada posisi yang tepat

Setiap perusahaan harus mampu menempatkan karyawannya pada posisi yang tepat. Artinya menempatkan mereka dalam posisi yang sesuai dengan keterampilan masing-masing. Ketidaktepatan dalam penempatan karyawan bisa membuat karyawan tidak bisa maksimal dalam menyelesaikan

tugasnya.

5. Perasaan aman dan masa depan

Semangat kerja akan terpupuk apabila para karyawan mempunyai perasaan aman terhadap masa depan profesi mereka. Untuk menciptakan rasa aman menghadapi masa depan, ada sementara perusahaan yang melaksanakan program pensiun bagi para karyawannya.

6. Fasilitas yang menyenangkan

Setiap perusahaan bilamana memungkinkan hendaknya menyediakan fasilitas yang menyenangkan bagi para karyawan. Apabila dengan fasilitas tersebut ternyata mampu menambah kesenangan pada karyawan, maka berarti semangat kerjanya dapat pula ditingkatkan.

2.1.3.3 Aspek Semangat Kerja

Ada empat aspek yang menunjukkan seseorang mempunyai semangat kerja yang tinggi, menurut Maier (1998) dalam Bintoro dan Daryanto (2017:10):

1. Kegairahan

Seseorang yang memiliki kegairahan dalam bekerja juga memiliki motivasi dan dorongan bekerja. Motivasi tersebut akan terbentuk bila seseorang memiliki keinginan atau minat dalam mengerjakan pekerjaannya.

2. Kekuatan untuk melawan frustrasi

Aspek ini menunjukkan adanya kekuatan seseorang untuk selalu konstruktif walaupun sedang mengalami kegagalan yang ditemuinya dalam bekerja. Seseorang yang memiliki semangat kerja yang tinggi tentunya tidak akan

memiliki sifat pesimis apabila menemui kesulitan dalam pekerjaannya.

3. Kualitas untuk bertahan

Aspek ini tidak langsung menyatakan seseorang yang mempunyai semangat kerja yang tinggi maka tidak mudah putus asa dalam menghadapi kesukaran-kesukaran di dalam pekerjaannya. Ini berarti ada ketekunan dan keyakinan penuh dalam dirinya. Keyakinan ini menurut (Maier,1998), menunjukkan bahwa seseorang yang mempunyai energy dan kepercayaan untuk memandang masa yang akan datang dengan baik. Hal ini meningkatkan kualitas untuk bertahan. Ketekunan mencerminkan seseorang memiliki kesungguhan dalam bekerja.

4. Semangat kelompok

Semangat kelompok menggambarkan hubungan antar karyawan. Dengan adanya semangat kerja maka para karyawan akan saling bekerjasama, tolongmenolong, dan tidak saling menjatuhkan.

2.1.3.4 Dampak Semangat Kerja

Dampak dari semangat kerja yang tinggi dikemukakan oleh Gene Klann dalam Kaswan (2015:122). Pengaruh semangat kerja itu antara lain :

1. Kepuasan pelanggan
2. Kualitas yang meningkat
3. Meningkatnya produktivitas
4. Menurunnya biaya operasional
5. Meningkatnya keuntungan
6. Keamanan kerja yang meningkat

7. Berkurangnya pemborosan disemua aspek: bahan, waktu, potensi manusia dan oraganisasi
8. Menurunnya kemangkiran, keterlambatan, cuiti sakit, penrgantian pegawai, biaya rekrutmen, keluhan dan sabotase.

2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Semangat Kerja

Semangat kerja yang tinggi adalah suatu kondisi yang diharapkan oleh perusahaan. Untuk mengetahui apakah seseorang memiliki semangat kerja yang tinggi atau rendah maka dapat dilihat dari ciri-ciri yang terlibat dalam sikap sehari-hari. Berikut indikator semangat kerja yang dikemukakan oleh Alex S. Nitisemito (2015:427) :

1. Presensi yang naik atau tinggi

Presensi merupakan kehadiran karyawan yang berkenaan dengan tugas dan kewajibannya. Pada umumnya instansi selalu mengharapkan pegawainya untuk datang dan pulang tepat waktu, sehingga pekerjaan tidak tertunda dan instansi atau perusahaan dapat mencapai tujuan secara optimal. Bila semangat kerja menurun berarti pegawai sedang dalam kondisi tidak semangat untuk bekerja.

2. Produktivitas Kerja

Produktivitas sebagai efisiensi modal dan waktu yang digunakan untuk menghasilkan barang dan jasa. Produktivitas kerja merupakan kemampuan pegawai untuk menghasilkan barang atau jasa dengan menggunakan berbagai sumber produksi sesuai dengan mutu dan jangka waktu yang telah ditentukan oleh perusahaan. Indikasi yang menunjukkan

kecenderungan umum rendahnya semangat kerja adalah rendahnya produktivitas, tingkat absensi yang tinggi, tingkat kerusakan yang tinggi kegelisahan dimana-mana, tuntutan yang sering terjadi dan pemogokan.

3. Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan sebuah keharusan pada seseorang yang melakukan kegiatan selayaknya apa yang telah diwajibkan kepadanya. Tanggung jawab juga merupakan kewajiban seseorang untuk melaksanakan segala sesuatu yang telah diwajibkan kepadanya dan jika terjadi kesalahan yang disebabkan karena kelalaiannya, maka seseorang dapat dituntut atau dipersoalkan.

4. Tingkat perpindahan karyawan (*Labour Turnover*).

Keluar masuknya karyawan yang meningkat disebabkan ketidaksenangan mereka dalam bekerja di perusahaan sehingga mereka berusaha mencari pekerjaan yang lain yang dianggap lebih sesuai. Dimensi tingkat perpindahankaryawan (*labour turnover*) diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

- a. Setia terhadap perusahaan
- b. Senang bekerja di dalam perusahaan

2.1.4 Pengertian Motivasi Kerja

Pada umumnya kinerja yang tinggi dihubungkan dengan motivasi yang tinggi. Sebaliknya, motivasi yang rendah dihubungkan dengan kinerja yang rendah. Dalam konteks pekerjaan, motivasi merupakan salah satu faktor penting dalam mendorong seseorang untuk menghasilkan kinerja. Motivasi merupakan

kegiatan yang mengakibatkan seseorang menyelesaikan pekerjaannya dengan semangat, rela dan penuh tanggung jawab.

Menurut Robbins dan Coulter yang dialih bahasakan oleh Kaswan (2017:154), mengemukakan bahwa motivasi adalah proses dimana usaha seseorang dihasilkan diarahkan dan dipelihara untuk mencapai tujuan atau sasaran.

Menurut Hasibuan dalam Sutrisno (2017:111), mengemukakan bahwa motivasi adalah perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang karena setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai.

Sedangkan Abraham dalam Mangkunegara (2018:98), motivasi adalah suatu kecenderungan untuk beraktifitas, dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motivasi.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan.

2.1.4.1 Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut Sutrisno (2016:123), menyatakan bahwa faktor-faktor motivasi dibedakan atas faktor intern dan faktor ekstern yang berasal dari pegawai. Adapun dua faktor yang mempengaruhi motivasi, yaitu:

1. Faktor Intern

Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

a. Keinginan untuk dapat hidup

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup dimuka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja. Misalnya, untuk mempertahankan hidup manusia mau mengerjakan apa saja asal hasilnya dapat memenuhi kebutuhan untuk makan. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk makan. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk:

- a) Memperoleh kompensasi yang memadai
- b) Pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai
- c) Kondisi kerja yang aman dan nyaman

b. Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak kita alami dalam kehidupan kita sehari-hari, bahwa 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.

c. 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 menengluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itu pun ia haus bekerja keras. Jadi, harga diri, nama baik, kehormatan yang ingin dimiliki itu harus diperankan sendiri. Sebab status untuk diakui sebagai orang terhormat tidak mungkin diperoleh bila yang bersangkutan termasuk pemalas, tidak mau bekerja, dan sebagainya.

d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Bila kita perinci, maka keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal:

- a) Adanya penghargaan terhadap prestasi
- b) Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak
- c) Pimpinan yang adil dan bijaksana
- d) Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat

e. Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Kadang-kadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara yang tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukannya itu masih termasuk bekerja juga. Apalagi keinginan untuk berkuasa atau menjadi pimpinan itu dalam arti positif, yaitu ingin dipilih menjadi ketua atau kepala.

2. Faktor Ekstern

Faktor ekstern juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstern antara lain:

a. Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitarkaryawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi 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. Lingkungan kerja yang baik dan bersih, mendapat cahaya yang cukup, bebas dari kebisingan, jelas akan memotivasi karyawan dalam melakukan pekerjaan lebih baik. Namun lingkungan kerja yang buruk, dan lain sebagainya akan menimbulkan menurunnyakreativitas. Oleh karena itu, pimpinan perusahaan yang mempunyai kreativitas tinggi akan dapat menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan bagi karyawan.

b. Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utaman 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. Adapun kompensasi yang kurang memadai akan membuat mereka kurang tertarik untuk bekerja keras, dan memungkinkan mereka

bekerja tidak tenang. Dari sinilah terlihat bahwa besar kecilnya kompensasi sangat mempengaruhi motivasi kerja karyawan.

c. Supervisi yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan agar dapat melakukan kerja dengan baik tanpa melakukan kesalahan. Dengan demikian, posisi supervisi sangat dekat dengan para karyawan dan selalu menghadapi para karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Bila supervisi yang dekat dengan karyawan maka suasana kerja akan bergairah dan bersemangat. Akan tetapi, apabila karyawan mempunyai seorang supervisor yang angkuh dan mau benar sendiri, tidak mau mendengarkan keluhan para karyawan dan menciptakan suasana kerja yang tidak nyaman sehingga dapat menurunkan semangat kerja. Dengan demikian, peranan supervisor amat mempengaruhi motivasi kerja para karyawan.

d. 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 tersebut. Mereka bekerja bukan untuk hari ini saja, tetapi mereka berharap sampai tua nanti. Hal ini dapat terwujud bila perusahaan dapat memberikan jaminan karir untuk masa depan, baik jaminan adanya promosi jabatan, maupun jaminan pemberian kesempatan untuk

mengembangkan potensi diri. Sebaiknya, orang-orang akan meninggalkan perusahaan bila jaminankarir ini kurang jelas.

e. Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada satu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan. Seseorang dengan menduduki jabatan akan merasa dirinya dipercayai, diberi tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar untuk melakukan kegiatan-kegiatannya. Jadi status dan kedudukan ini merupakan stimulus atau dorongan untuk memenuhi kebutuhan sense of achievement dalam tugas sehari-hari.

f. Peraturan yang fleksibel

Faktor lain yang diketahui dapat mempengaruhi motivasi adalah didasarkan pada hubungan yang dimiliki para karyawan dalam organisasi. Bidang-bidang seperti kelayakan dari kebijakan manajemen, keadilan dari tindakan disipliner, cara yang digunakan untuk memutuskan hubungan kerja dan peluang kerja semua akan mempengaruhi retensi karyawan, apabila karyawan merasakan bahwa kebijakan itu diterapkan secara tidak konsisten, mereka akan cenderung untuk mempunyai motivasi kerja yang rendah. Lebih jauh disebutkan bahwa suatu motivasi sangat dipengaruhi oleh faktor lingkungan kerja dalam organisasi yang terdiri dari faktor pimpinan

dengan bawahan.

2.1.4.2 Teori Motivasi

Dalam ilmu manajemen pengembangan Sumber Daya Manusia dikenal beberapa teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli, antara lain:

1. Teori Motivasi Abraham Maslow (1943-1970)

Teori motivasi Maslow ini dinamakan “ A theory of human motivation ”.

Teori ini berarti seorang berperilaku/bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhannya. Maslow berpendapat kebutuhan yang diinginkan seseorang berjenjang, artinya bila kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, maka kebutuhan tingkat kedua akan menjadi yang utama dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima. Teori motivasi yang dikembangkan Maslow menyatakan bahwa setiap diri manusia itu terdiri dari atas lima tingkatan atau hierarki kebutuhan, yaitu:

- a. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*), seperti : kebutuhan makan minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual, dsb. Ini merupakan kebutuhan yang paling dasar atau kebutuhan tingkat rendah.
- b. Kebutuhan Rasa Aman (*Safety Needs*), yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup, tidak dalam arti fisik semata, melainkan mental, psikologikal dan intelektual. Kebutuhan Sosial (*Social Needs*) berarti kebutuhan untuk merasa memiliki yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai

serta dicintai.

- c. Kebutuhan Pengakuan (*Esteem Needs*), yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
- d. Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self-Actualization Needs*), yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat, dengan mengemukakan ide-ide dan memberi kritik terhadap sesuatu.

Jadi menurut Maslow jika ingin memotivasi seseorang, anda perlu sedang berada pada anak tangga manakah orang itu dan memfokuskan pada pemenuhan kebutuhan-kebutuhannya atau kebutuhan diatas tingkat itu.



Gambar 2. 1
Hierarki Kebutuhan Maslow

Sumber: AA.Anwar Prabu Mangkunegara (2001:92)

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa lebih tepat apabila berbagai kebutuhan manusia digolongkan sebagai rangkaian dan bukan sebagai hierarki. Dalam hubungan ini, perlu ditekankan bahwa:

- a. Kebutuhan yang satu saat sudah terpenuhi sangat mungkin akan

timbul lagi di waktu yang akan datang.

- b. Pemuasaan berbagai kebutuhan tertentu, terutama kebutuhan fisik, bisa bergeser dari pendekatan kuantitatif menjadi pendekatan kualitatif dalam pemuasannya.
- c. Berbagai kebutuhan tersebut tidak akan mencapai “titik jenuh” dalam arti tibanya suatu kondisi dalam mana seseorang tidak lagi dapat berbuat sesuatu dalam pemenuhan kebutuhan itu. Kendati pemikiran Maslow tentang teori kebutuhan ini tampak lebih bersifat teoritis, namun telah banyak memberikan fondasi dan mengilhami bagi pengembangan teori-teori motivasi yang berorientasi pada kebutuhan berikutnya yang lebih bersifat aplikatif, tak terkecuali berlaku juga pada manajemen perguruan tinggi.

2. Teori Herzberg 1996 (Teori Dua Faktor)

Ilmuwan kedua yang diakui telah memberikan kontribusi penting dalam pemahaman motivasi Herzberg. Teori yang dikembangkannya dikenal dengan “Model Dua Faktor” dari motivasi, yaitu faktor motivasional dan faktor hygiene atau “pemeliharaan”. Menurut Herzberg, faktor-faktor seperti kebijakan, administrasi perusahaan dan gaji yang memadai dalam suatu pekerjaan akan menentramkan karyawan. Bila faktor-faktor ini tidak memadai maka orang-orang tidak akan terpuaskan, (Robbins, 2010:170). Menurut teori ini yang dimaksud faktor motivasional adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor hygiene

atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang. Menurut Herzberg dalam Hasibuan (2000:176) ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan, yaitu :

- a. Hal-hal yang mendorong karyawan adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan, dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semua itu.
- b. Hal-hal yang mengecewakan karyawan adalah terutama pada faktor yang bersifat embel-embel saja dalam pekerjaan, pertauran pekerjaan, penerangan, istirahat dan lain-lain sejenisnya.
- c. Karyawan akan kecewa bila peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mencari-cari kesalahan. Ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Teori Herzberg melihat ada dua macam faktor kebutuhan yang diinginkan oleh seseorang, yaitu:
 - a) *Maintenance factors* (faktor pemeliharaan), faktor ini berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman dan kesehatan badan. Kebutuhan ini meliputi: balas jasa, kondisi kerja fisik, tunjangan, dsb.
 - b) *Job conten*, kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi intrinsik,

jika terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, maka dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik.

Teori Herzberg melihat ada dua faktor yang mendorong karyawan memotivasi yaitu faktor intrinsik yaitu daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing orang dan faktor ekstrinsik yaitu daya dorong yang datang dari luar diri seseorang terutama dari organisasi atau perusahaan tempatnya bekerja.

3. Teori Motivasi Douglass Mc Gregor (Teori X dan Teori Y)

Mengemukakan dua pandangan manusia yaitu teori X (negatif) dan teori Y (positif), Menurut teori X empat pengandaian yang dipegang manajer :

- d. Karyawan secara intern tertanam dalam dirinya tidak menyukai kerja.
- e. Karyawan tidak menyukai kerja mereka harus diawasi atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
- f. Karyawan akan menghindari tanggung jawab.
- g. Kebanyakan Karyawan menaruh keamanan diatas semua faktor yang dikaitkan dengan kerja.

Kontras dengan pandangan negatif ini mengenai kodrat manusia ada empat teori Y :

- a. Karyawan dapat memandang kerjasama dengan sewajarnya seperti istirahat dan bermain.
- b. Orang akan menjalankan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka komit pada sasaran.
- c. Rata rata orang akan menerima tanggung jawab.

d. Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif.

4. Teori Motivasi Vroom 1964 (Teori Harapan)

Victor H. Vroom (1964), dalam bukunya yang berjudul *Work and Motivation* mengetengahkan suatu teori yang disebutnya sebagai “Teori Harapan”. Menurut teori ini, motivasi merupakan akibat suatu hasil dari yang ingin dicapai oleh seseorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu. Dengan kata lain, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu dan jalan tampaknya terbuka untuk memperolehnya, maka yang bersangkutan akan berupaya untuk mendapatkannya.

Dinyatakan dengan cara yang sangat sederhana, teori harapan berkata bahwa jika seseorang menginginkan sesuatu dan harapan untuk memperoleh sesuatu itu cukup besar, yang bersangkutan akan sangat terdorong untuk memperoleh hal yang diinginkannya itu. Sebaliknya, jika harapan memperoleh hal yang diinginkannya itu tipis, motivasinya untuk berupaya akan menjadi rendah.

Teori dari Vroom tentang *Cognitive Theory of Motivation* menjelaskan mengapa seseorang tidak akan melakukan sesuatu yang ia yakini ia tidak dapat melakukannya, sekalipun hasil dari pekerjaan itu sangat dapat ia inginkan. Menurut Vroom, tinggi rendahnya motivasi seseorang ditentukan oleh tiga komponen, yaitu:

- a. Ekspektasi (harapan) keberhasilan pada suatu tugas
- b. Instrumentalis, yaitu penilaian tentang apa yang akan terjadi jika

berhasil dalam melakukan suatu tugas (keberhasilan tugas untuk mendapatkan outcome tertentu)

- c. Valensi, yaitu respon terhadap outcome seperti perasaan positif, netral atau negatif. Motivasi tinggi jika usaha menghasilkan sesuatu yang melebihi harapan Motivasi rendah jika usahanya menghasilkan kurang dari yang diharapkan.

Di kalangan ilmuwan dan para praktisi manajemen sumber daya manusia teori harapan ini mempunyai daya tarik tersendiri karena penekanan tentang pentingnya bagian kedosenan membantu para dosen dalam menentukan hal-hal yang diinginkannya serta menunjukkan cara-cara yang paling tepat untuk mewujudkan keinginannya itu. Penekanan ini dianggap penting karena pengalaman menunjukkan bahwa para dosen tidak selalu mengetahui secara pasti apa yang diinginkannya, apalagi cara untuk memperolehnya.

5. Teori Motivasi Mc Clelland 1961 (Teori Kebutuhan Berprestasi)

Mc Clelland (1961) dikenal sebagai tokoh yang memperkenalkan teori kebutuhan untuk mencapai prestasi atau Need for Achievement (N.Ach) yang menyatakan bahwa motivasi berbeda-beda, setiap individu memiliki dorongan yang kuat untuk berhasil. Dorongan ini mengarahkan individu untuk berjuang lebih keras untuk memperoleh pencapaian pribadi ketimbang penghargaan. Hal ini kemudian menyebabkan seseorang melakukan sesuatu lebih efisien dibandingkan dengan sebelumnya. Teori Mc Clelland juga menjelaskan bahwa ada tiga hal penting yang

menjadi kebutuhan manusia, yaitu:

a. Kebutuhan akan prestasi

Kebutuhan ini merupakan daya penggerak yang memotivasi seseorang untuk semangat bekerja. Karena kebutuhan akan prestasi akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreatifitas serta kemampuan yang dimilikinya. Contoh: dorongan untuk mengungguli, berusaha keras untuk sukses.

b. Kebutuhan akan afiliasi

Dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain. Karena setiap orang menginginkan hal-hal berikut:

- a) Kebutuhan akan perasaan diterima orang lain di lingkungan ia tinggal (*sense of belonging*)
- b) Kebutuhan akan perasaan dihormati (*sense of importance*)
- c) Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*)
- d) Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*)

c. Kebutuhan akan kekuasaan

Kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain. Ego manusia ingin lebih berkuasa dari manusia lainnya akan menimbulkan persaingan. Persaingan yang tumbuh secara sehat akan memotivasi seseorang untuk bekerja.

Ketiga kebutuhan terakhir inilah yang menjadi hakikat dasar motivasi kerja seseorang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya melalui kecenderungan-kecenderungan tertentu yang ingin dicapainya. Tujuan akhir dari teori motivasi ini adalah mendorong seseorang untuk mampu bekerja dan memimpin organisasi.

6. Teori Clayton Alderfer (Teori “ ERG ”)

Clayton Alderfer mengetengahkan teori motivasi ERG yang didasarkan pada kebutuhan manusia akan keberadaan (existence), hubungan (relatedness) dan pertumbuhan (growth). Teori ini sedikit berbeda dengan teori Maslow. Disini Alderfer mengemukakan bahwa jika kebutuhan yang lebih tinggi tidak atau belum dapat dipenuhi maka manusia akan kembali pada gerak yang fleksibel dari pemenuhan kebutuhan dari waktu ke waktu dan dari situasi ke situasi.

Jika makna tiga istilah tersebut didalami akan tampak dua hal penting. Pertama, secara konseptual terdapat persamaan antara teori atau model yang dikembangkan oleh Maslow dan Alderfer. Karena istilah “existence” dapat dikatakan identik dengan hierarki pertama dan kedua dalam teori Maslow “Relatedness” senada dengan hierarki kebutuhan ketiga dan keempat menurut konsep Maslow, “Growth” mengandung makna sama dengan “self actualization” menurut Maslow. Kedua, teori Alderfer menekankan bahwa berbagai jenis kebutuhan manusia itu diusahakan pemuasannya secara serentak. Apabila teori Alderfer disimak lebih lanjut akan tampak bahwa:

- a. Makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, makin besar pula keinginan untuk memuaskannya.
- b. Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang “lebih tinggi” semakin besar apabila kebutuhan yang lebih rendah telah dipuaskan.
- c. Sebaliknya, semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar.

Pandangan Alderfer di atas tampaknya lebih banyak didasarkan kepada sifat pragmatism oleh manusia. Artinya, karena menyadari keterbatasannya, seseorang dapat menyesuaikan diri pada kondisi obyektif yang dihadapinya dengan cara memusatkan perhatiannya kepada hal-hal yang mungkin dapat dicapainya. Sehingga apapun dapat mendorong seseorang untuk mencapai dan memperoleh sesuatu sesuai dengan yang diinginkannya.

Berdasarkan teori-teori di atas, dapat dikatakan bahwa kekuatan motivasi yang dimiliki individu akan banyak menentukan terhadap kualitas perilaku yang ditampilkannya, baik dalam konteks belajar, bekerja maupun dalam kehidupan lainnya. Kajian tentang motivasi telah sejak lama memiliki daya tarik tersendiri bagi kalangan pendidik, manajer dan peneliti, terutama dikaitkan dengan kepentingan upaya pencapaian kinerja (prestasi) seseorang.

Motivasi merupakan kekuatan yang ada pada seseorang yang mengerakan atau menghentikan sesuatu, kekuatan tersebut bisa berasal dari dalam diri kita maupun dari luar.

2.1.4.3 Tujuan Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan dalam Kurniasari (2018:79) terdapat beberapa tujuan motivasi sebagai berikut:

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan.
2. Meningkatkan moral dan keputusan kerja karyawan.
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan.
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.
6. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
8. Mengefektikan pengadaan karyawan.
9. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
10. Meningkatkan kinerja karyawan.
11. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan bahan baku.
12. Meningkatkan kinerja karyawan.

2.1.4.4 Prinsip-prinsip Motivasi Kerja

Menurut Mangkunegara (2017:97), prinsip dalam motivasi kerja terdapat 5 prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. Prinsip Partisipasi

Dalam upaya motivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin

2. Prinsip Komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

3. Prinsip mengakui andil bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan.

4. Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya.

5. Prinsip memberi perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan oleh pimpinan.

2.1.4.5 Metode Motivasi Kerja

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki metode-metode untuk memotivasi karyawannya. Menurut Malayu S.P Hasibuan (2017:100) metode-metode motivasi adalah sebagai berikut:

1. Metode Langsung (*Direct Motivation*)

Motivasi (material dan non material) yang diberikan secara langsung kepada setiap karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti memberikan pujian penghargaan, bonus, piagam, dan lain sebagainya.

2. Metode Tidak Langsung (*Indirect Motivation*)

Motivasi yang diberikan hanya berupa fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah/kelancaran tugas, sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Motivasi tidak langsung ini besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan, sehingga produktivitas kerja meningkat.

2.1.4.6 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja

Menurut Abraham H. Maslow yang di alih bahasakan oleh Achmad Fawaid dan Maufur (2017:56), menyatakan bahwa motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan fisik, kebutuhan akan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan diri, dan kebutuhan perwujudan diri. Kemudian dari faktor kebutuhan tersebut diturunkan menjadi indikator-indikator untuk mengetahui tingkat motivasi kerja pada karyawan, yaitu:

1. Kebutuhan fisik:
 - a. Pemberian bonus
 - b. Uang makan
 - c. Uang transport
 - d. Fasilitas perumahan
2. Kebutuhan rasa aman dan keselamatan:
 - a. Tunjangan kesehatan
 - b. Asuransi kecelakaan
 - c. Perlengkapan keselamatan kerja

3. Kebutuhan sosial :
 - a. Teman
 - b. Interaksi
4. Kebutuhan akan penghargaan :
 - a. Penghargaan diri
 - b. Pengakuan akan prestasi
5. Kebutuhan perwujudan diri:
 - a. Kemampuan keterampilan potensial optimal

2.1.5 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan salah satu indikator keberhasilan operasi perusahaan atau lembaga pemerintahan dalam pencapaian tujuannya. Timbulnya prestasi dipengaruhi oleh beberapa faktor pendorong, baik yang berasal dari luar individu maupun dari dalam individu. Kinerja pegawai sangat menentukan kemajuan suatu perusahaan atau lembaga pemerintahan.

Menurut Afandi (2018:83), Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Menurut Hasibuan (2017:94), kinerja pegawai merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan

kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Menurut John Miner dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2017:67), menyatakan bahwa Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari beberapa pendapat tersebut, maka dapat diketahui bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai sesuai dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya dalam waktu tertentu.

2.1.5.1 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Menurut Masram (2017:147), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan terdiri dari:

1. Efektivitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien.

2. Otoritas (wewenang)

Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau pemerintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki oleh seorang anggota organisasi kepada anggota lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja dengan kontribusinya.

3. Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku.

4. Inisiatif

Berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

2.1.5.2 Tujuan Penilaian Kinerja Pegawai

Menurut Sudarmanto (2015:15), tujuan penilaian kinerja yaitu sebagai berikut:

1. Mendapatkan data yang sesuai fakta dan sistematis dalam menetapkan nilai dari suatu pekerjaan.
2. Mendapatkan keadilan dalam system pemberian upah dan gaji yang ditetapkan di dalam organisasi.
3. Memperoleh data untuk menetapkan struktur pengupahan dan penggajian yang sesuai dengan pemberlakuan secara umum.
4. Membantu pihak manajemen dalam melakukan pengukuran dan pengawasan secara lebih akurat terhadap biaya yang digunakan oleh perusahaan.
5. Menyelaraskan penilaian kinerja dengan kebijakan bisnis sehingga pergerakan dalam sebuah organisasi selalu sesuai dengan tujuan.
6. Mengidentifikasi pelatihan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja.

2.1.5.3 Metode Penilaian Kinerja Pegawai

Secara umum menurut Bintoro (2017:57), terdapat 2 (dua) teknik cara menilai kinerja yang bisa digunakan yaitu :

1. Penilaian kinerja pada seseorang secara tunggal

Penilaian kinerja atas seseorang secara tunggal adalah semata-mata menilai kinerja orang perorangan secara individual tanpa membandingkannya dengan yang lainnya.

2. Penilaian kinerja pada sekelompok orang

Penilaian kinerja atas kelompok adalah penilaian kinerja atas seseorang dibandingkan dengan kinerja karyawan lain.

Menurut Bintoro (2017), ada beberapa teknik atau cara penilaian kinerja karyawan tunggal (individual) yaitu :

1. Grafik skala kecepatan (*Graphic rating scale*)
2. Memilih kecepatan yang dipaksakan (*Forced choice rating*)
3. Cara penilaian dengan esay (*Essay appraisal techniques*)
4. Daftar pengecekan kinerja (*Performance checklist*)
5. Teknik kejadian kritis (*Critical incident technique*)

2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai

Dimensi kinerja pegawai merupakan pengukuran berdasarkan perilaku condong pada aspek kualitatif daripada kuantitatif yang terukur. Pengukuran berdasarkan perilaku umumnya bersifat subyektif dimana diasumsikan karyawan dapat menguraikan dengan tepat kinerja yang efektif untuk dirinya sendiri

maupun untuk rekan kerjanya. Kelemahan utama kriteria pengukuran ini adalah rentan terhadap bias pengukuran karena kinerja diukur berdasarkan persepsi.

Menurut teori John Miner dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2017:70) dimensi kinerja antara lain adalah:

1. Kualitas Kerja

Kualitas adalah suatu yang terkait dengan proses pekerjaan sampai hasil kerja yang bisa diukur dari tingkat efisiensi dan efektifitas seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan yang didukung oleh sumber daya lainnya. Adapun indikator dari kualitas yaitu kesalahan, ketelitian dan kehandalan.

2. Kuantitas Kerja

Kuantitas yaitu satuan jumlah atau batas maksimal yang harus dicapai oleh pekerja dengan waktu yang telah ditentukan oleh pimpinan perusahaan. Adapun indikator dari kuantitas yaitu ketepatan waktu, hasil kerja.

3. Kerjasama

Kerjasama merupakan sikap dan perilaku setiap karyawan yang menjalin hubungan kerjasama dengan pimpinan atau rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama. Adapun indikator dari kerjasama yaitu jalinan kerjasama dan kekompakan.

4. Tanggung jawab

Tanggung jawab merupakan hal terkait dengan hasil pekerjaan yang telah diselesaikan yang harus dipertanggungjawabkan para karyawan

apabila masih ada pekerjaan yang belum sesuai dengan harapan pimpinan. Adapun indikator dari tanggung jawab yaitu rasa tanggung jawab dalam mengambil keputusan dan hasil kerja yang dicapai.

5. Inisiatif

Inisiatif adalah segala bentuk gerakan dari dalam diri anggota untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah. Adapun indikator dari inisiatif yaitu kemandirian.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu menjadi salah satu acuan peneliti dalam melakukan penelitian sehingga peneliti dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Penelitian sebelumnya telah mengkaji masalah Semangat Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan, dan beberapa penelitian lain yang masih memiliki kaitan dengan variabel dalam penelitian ini baik dari variabel dependen Semangat Kerja (X1) dan Motivasi Kerja (X2) maupun independennya Kinerja Karyawan (Y). Berikut penelitian terdahulu berupa jurnal terkait dengan penelitian yang dilakukan peneliti.

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No.	Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1	Sandhi Fialy Harahap dan Satria Tirtayasa (2020) Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu Jurnal Ilmiah Magister Manajemen , Vol 3, No 1, Maret 2020	Motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan yang artinya pengaruh kuat sekali terhadap kinerja karyawan.	a. Menggunakan kinerja pegawai sebagai variabel terikat b. Menggunakan motivasi kerja sebagai variabel bebas	a. Tidak menggunakan variabel semangat kerja sebagai variabel bebas b. Tempat penelitian
2	Jufrizen dkk (2020) Model Empiris Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta di Medan Ekuitas: Jurnal Ekonomi dan Keuangan, Vol 4, No 2, Juni 2020 : 145-165	Motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja dosen	Membahas tentang pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja	a. Tidak membahas variabel semangat kerja b. Tidak meneliti menggunakan model empiris organizational citizenship behavior
3	Ary Sutrischastini dan Agus Riyanto (2015) Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Gunung Kidul Jurnal Kajian Bisnis, Vol 23, No 2, Juli 2015	Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul	a. Menggunakan kinerja pegawai sebagai variabel terikat b. Menggunakan motivasi kerja sebagai variabel bebas	a. Tidak menggunakan variabel semangat kerja sebagai variabel bebas b. Tempat penelitian
4	Lily Setyawati dkk (2021) Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pariwisata Purwakarta Jurnal PERKUSI, Vol 1, No 1, Januari 2021	Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan kontribusi pengaruh sebesar 42,4%	a. Menggunakan kinerja pegawai sebagai variabel terikat b. Menggunakan motivasi kerja sebagai variabel bebas	a. Tidak menggunakan variabel semangat kerja sebagai variabel bebas b. Tempat penelitian

No.	Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan
5	Joyce Sagita Novyanti (2015) Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada BAPPEDA Provinsi Sulawesi Tengah E-Jurnal Katalogis, Vol 3, No 1, Januari 2015	Motivasi kerjaberpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai kantor BAPPEDA Provinsi Sulawesi Tengah	a. Menggunakan kinerja pegawai sebagai variabel terikat b. Menggunakan motivasi kerja sebagai variabel bebas	a. Tidak menggunakan variabel semangat kerja sebagai variabel bebas b. Tempat penelitian
6	Surya Kelana Basri dan Rusdianan Rauf (2021) Pengaruh Semangat Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai <i>Journal Of Management, Vol 4, No 1, Maret 2021</i>	Semangat kerja dan kepuasan kerjasecara simultan berpengaruhdan signifikan terhadap kinerja pegawai	a. Menggunakan kinerja pegawai sebagai variabel terikat b. Menggunakan semangat kerja sebagai variabel bebas	Tidak menggunakan variabel motivasi kerja sebagai variabel bebas
7	Wahyu Haryadi (2015) Pengaruh Semangat Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Kecamatan Marongge Kabupaten Sumbawa Jurnal FEM universitas Samawa, Vol 2, No 6, 2015	Variabel semangat kerja (X1) dan disiplin (X2) secara bersamasama tidak mempunyai pengaruh yang signifikanterhadap kinerja pegawai Puskesmas Kecamatan Marongge	a. Menggunakan kinerja pegawai sebagai variabel terikat b. Menggunakan semangat kerja sebagai variabel bebas	a. Tidak menggunakan variabel motivasi kerja sebagai variabel bebas b. Tempat penelitian
8	Austin Alexander Parhusip dkk (2020) Pengaruh Semangat Kerja, Kejelasan Peran, Fisik Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Universitas Potensi Utama <i>Accumulated Journal, Vol 2, No 1, Januari 2020</i>	Semangat kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai	a. Menggunakan kinerja pegawai sebagai variabel terikat b. Menggunakan semangat kerja sebagai variabel bebas	a. Tidak menggunakan variabel motivasi kerja sebagai variabel bebas b. Tempat penelitian

No.	Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan
9	Dito Aditia darma Nasution (2019) Pengaruh Remunerasi dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kejaksaan Negeri Medan Jurnal Akuntansi dan Bisnis, Vol 5, No 1, Mei 2019	Semangat kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kejaksaan Negeri Medan	a. Menggunakan kinerja pegawai sebagai variabel terikat b. Menggunakan semangat kerja sebagai variabel bebas	a. Tidak menggunakan variabel motivasi kerja sebagai variabel bebas b. Tempat penelitian
10	Ledia Hermina Sitanggang (2019) Pengaruh Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Putri Hijau Medan Jurnal Repository Universitas HKBP Nommensen <i>repository.uhn.ac.id (2019)</i>	Variable semangat kerja dan kinerja pegawai harga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	a. Menggunakan kinerja pegawai sebagai variabel terikat b. Menggunakan semangat kerja sebagai variabel bebas	a. Tidak menggunakan variabel motivasi kerja sebagai variabel bebas b. Tempat penelitian
11	Baharudin Sastra (2018) <i>The Effect Of the Employee Benefits Program on Employee Morale and Employee Performance at Pt. Cji Pasuruan</i> <i>International Journal Of Business and Management Invention (IJBMI), Vol 7, Issue 5, 2018</i>	Moral karyawan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja	a. Menggunakan kinerja sebagai variabel terikat b. Menggunakan semangat kerja sebagai variabel bebas	a. Tidak menggunakan variabel motivasi kerja sebagai variabel bebas b. Tempat penelitian
12	Andi Niniek (2019) <i>The Influence Of Organizational Communication Climate and Work Morale On Employee Performance</i> <i>Journal Of Management Science Letters 9 (2019)</i>	Pengaruh moral terhadap kinerja adalah positif	a. Menggunakan kinerja sebagai variabel terikat b. Menggunakan semangat kerja sebagai variabel bebas	a. Tidak menggunakan variabel motivasi kerja sebagai variabel bebas b. Tempat penelitian

No.	Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan
13	Kamala Chandra Rukshan (2017) <i>Impact Of Morale On Employee Performance at Sri Lanka Telecom</i> <i>International Journal Of Management, Eastern University, Sri Lanka, Vol1, No 3</i>	Semangat kerja memiliki dampak positif pada Kinerja	a. Menggunakan kinerja sebagai variabel terikat b. Menggunakan motivasi kerja sebagai variabel bebas	a. Tidak menggunakan variabel semangat kerja sebagai variabel bebas b. Tempat penelitian
14	Ni Made Nurcahyani dan I.G.A Dewi Andyani (2016) <i>The Effect Of Compensation and Motivation On Performance Employees with Work Satisfaction as A Variabel Intervening (Study Case PT. Sosro Bali)</i> <i>E-Journal Manajemen Unud, Vol5, No 1, 2016</i>	Motivasi memiliki dampak positif dan penting untuk kinerja	a. Menggunakan kinerja sebagai variabel terikat b. Menggunakan semangat kerja sebagai variabel bebas	a. Tidak menggunakan variabel motivasi kerja sebagai variabel bebas b. Tempat penelitian
15	Grace CL Chien dkk (2020) <i>The effect of work motivation on employee performance: Empirical evidence from 4-star hotels in Mongolia</i> <i>Journal Of Human Resources in Hospitality & Touris, Vol 19, 2020 -Issue 4</i>	Pengaruh positif motivasi kerja terhadap kinerja ditunjukkan oleh tanggapan yang dikumpulkan dari 398 karyawan yang bekerja di hotel bintang 4 di Mongolia	a. Menggunakan kinerja sebagai variabel terikat b. Menggunakan motivasi kerja sebagai variabel bebas	a. Tidak menggunakan variabel semangat kerja sebagai variabel bebas b. Tempat penelitian
16	Titis Asmarani dkk (2019) Analisis Pengaruh Motivasi, Komitmen dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Perum Bulog Sub Divre Bojonegoro JJM Online Vol 3, No 5, 5 Mei (2019) 548-558	Secara parsial variabel Komitmen dan Semangat kerja yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan variabel motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai	a. Menggunakan kinerja sebagai variabel terikat b. Menggunakan Semangat kerja sebagai variabel bebas c. Menggunakan variabel motivasi kerja sebagai variabel bebas	a. Menggunakan variabel komitmen sebagai variabel bebas b. Tempat penelitian

No.	Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan
17	Aswin Bovita (2014) Pengaruh Motivasi Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perkebunan Kabupaten Indragiri Hilir Jurnal Repository UT, <i>Repository.ut.ac.id</i> (2014)	Motivasi dan Semangat Kerja secara simultan atau bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai di Dinas Perkebunan Kabupaten Indragiri Hilir	a. Menggunakan kinerja sebagai variabel terikat b. Menggunakan Semangat kerja sebagai variabel bebas c. Menggunakan variabel motivasi kerja sebagai variabel bebas	a. Tempat penelitian
18	Safirah Syihab dkk (2020) Pengaruh Semangat Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru E-Jurnal Stienobel Indonesia, Vol 17, No 2, Juni 2020	Terdapat pengaruh antara semangat kerja, gaya kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru	a. Menggunakan kinerja sebagai variabel terikat b. Menggunakan Semangat kerja sebagai variabel bebas c. Menggunakan variabel motivasi kerja sebagai variabel bebas	a. Menggunakan variabel gaya kepemimpinan variabel bebas b. Tempat penelitian

Sumber: Data Primer, Penelitian dari berbagai sumber (2021)

2.3 Kerangka Pemikiran

Sugiyono (2017:388), menjelaskan bahwa kerangka berfikir merupakan konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Dengan demikian, kerangka berfikir harus mampu menggambarkan keterkaitan antara variabel peneliti secara jelas berdasarkan teori-teori yang mendukung.

Pada initnya kerangka Pemikiran menjelaskan tentang hubungan antara variabel-variabel yang akan diteliti. Dalam hubungan tersebut yang idealnya dilakukan oleh teori atau peneliti sebelumnya. Variabel dalam penelitian ini yaoti Semangat Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

2.3.1 Pengaruh Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut penelitian Surya Kelana Basri dan Rusdian Rauf (2021), dengan judul Pengaruh Semangat Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai menunjukkan hasil bahwa semangat kerja mempunyai pengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung $>$ t tabel ($3,359 > 1,673$) dan signifikan ($0,01 < 0,05$).

Penelitian lainnya dikemukakan oleh Dito Aditia Darma Nasution (2019), dengan judul Pengaruh Remunerasi dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kejaksaan Negeri Medan dengan berdasarkan analisis data dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa nilai Adjust R Square sebesar 0,218 yang mengindikasikan bahwa 21,8% variabel dependen (Kinerja Pegawai) dipengaruhi oleh variabel independen (Remunerasi dan Semangat Kerja), sedangkan sisanya sebesar 78,2% dijelaskan oleh variabel lain diluar model estimasi yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Penelitian selanjutnya yaitu dilakukan oleh Ledia Hermina Sitanggang (2019), dengan judul penelitian yaitu Pengaruh Semangat Kerja Terhadap Kinerja pegawai Rumah Sakit Putri Hijau Medan., berdasarkan analisis regresi sederhana antara semangat kerja (X) terhadap kinerja pegawai (Y) maka diperoleh persamaan regresi $Y : 14,477 + 0,661 X$ dari hasil regresi linear sederhana tersebut menunjukkan bahwa semangat kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Artinya, jika semangat kerja meningkat maka kinerja pegawai akan meningkat dengan melakukan perhitungan statistic dan proses analisis data, maka

peneliti mendapatkan hasil yang menunjukkan bahwa nilai terhitung variable semangat kerja adalah sebesar 7,881 dan ttabel 1,670 Nilai terhitung lebih besar dari tabel sehingga H0 ditolak H1 diterima. Artinya bahwa semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.3.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Keterkaitan antara motivasi kerja terhadap kinerja dilakukan oleh Lily Setyawati dkk (2021), dengan judul Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pariwisata Purwakarta. Penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan korelasi sebesar 0,651 atau memiliki hubungan yang kuat dengan kontribusi pengaruh sebesar 42,4%. Pengujian hipotesis diperoleh nilai t hitung > t tabel atau ($7,071 > 1,995$). Dengan demikian hipotesis pertama yang diajukan bahwa terdapat berpengaruh signifikan antara motivasi terhadap kinerja pegawai diterima.

Penelitian lainnya dilakukan oleh Sandhi Fialy Harahap dan Satria Tirtayasa (2020), dengan judul penelitian Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. Berdasarkan hasil penelitiannya mengenai pengaruh antara motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu yang menyatakan thitung \geq ttabel yaitu $3.556 \geq 1.695$ berada di daerah penerimaan Ha sehingga H0 ditolak, hal ini dinyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan di PT.

Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan yang artinya pengaruh kuat sekali terhadap kinerja karyawan. Sehingga motivasi sangatlah penting untuk menunjang kinerja karyawan.

Penelitian selanjutnya dikemukakan oleh Jufrizen dkk (2020), dengan judul penelitian Model Empiris Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta di Medan diketahui hasil t-value sebesar $4,03 > 1,96$, maka dapat dijelaskan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja dosen secara signifikan. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi motivasi kerja dosen, maka kinerja dosen akan semakin baik pula.

2.3.3 Pengaruh Semangat Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja

Pegawai

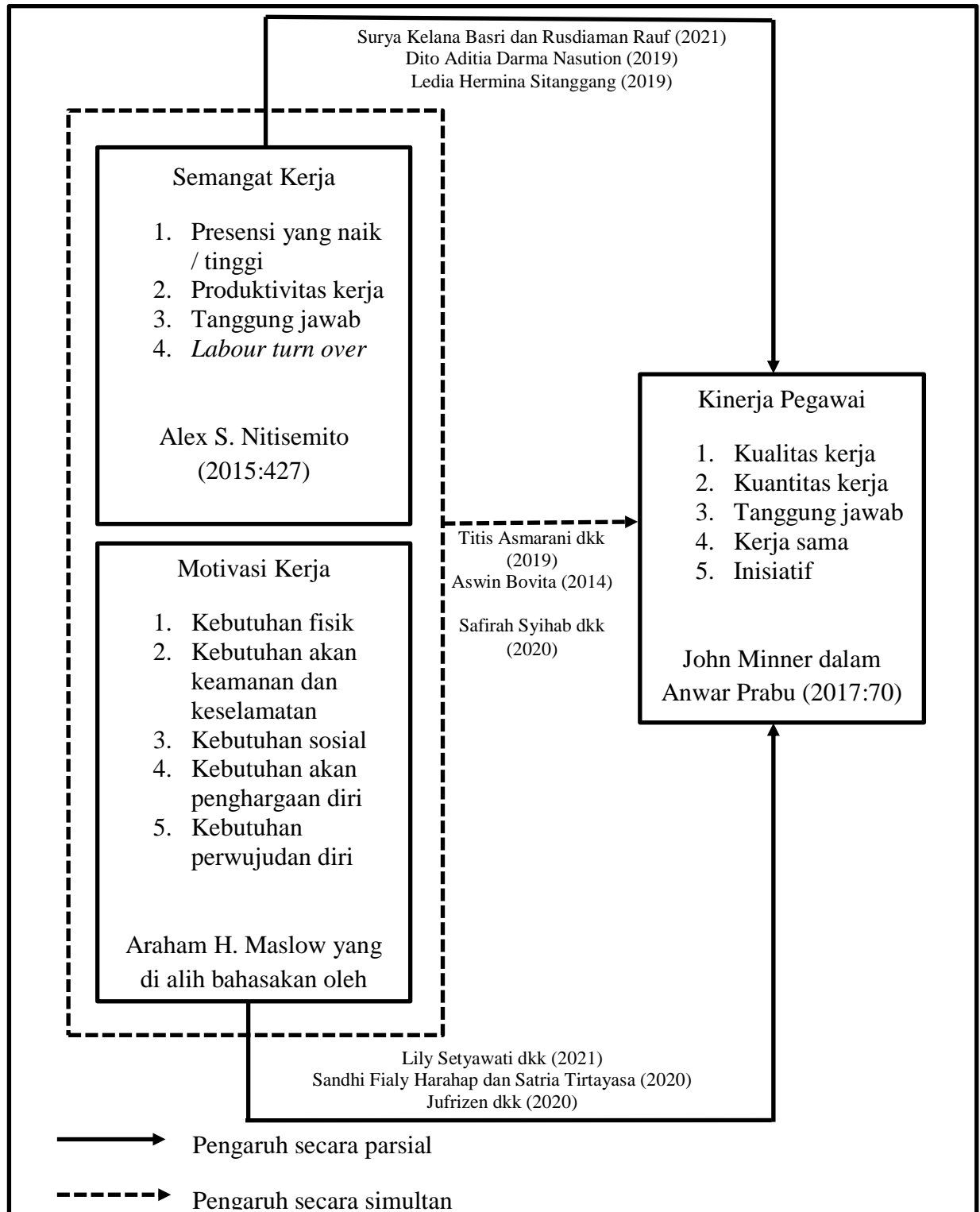
Penelitian yang dilakukan oleh Titis Asmarani dkk (2019) dengan judul Analisis Pengaruh Motivasi, Komitmen dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Perum Bulog Sub Divre Bojonegoro, mengemukakan hasil analisis data dapat dijelaskan bahwa variabel Motivasi, komitmen dan semangat secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Perum Bulog Sub Divre Bojonegoro. Dengan demikian apabila Motivasi, komitmen dan semangat secara simultan ada peningkatan maka akan berpengaruh pada perubahan pencapaian kinerja pegawai Perum Bulog Sub Divre Bojonegoro. Apalagi bila dilihat dari nilai R Square bahwa nilai koefisien determinasi sebesar $R^2 = 0.630$ yang berarti bahwa 63.0% kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh motivasi kerja, komitmen dan

semangat kerja sedangkan sisanya sebesar 37% di pengaruhi oleh variabel lain diluar motivasi kerja, komitmen dan semangat kerja.

Penelitian lainnya dilakukan oleh Aswin Bovita (2014), dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perkebunan Kabupaten Indragiri Hilir. Berdasarkan hasil analisis regresi yang telah dilakukan, diperoleh nilai $F_{hitung} = 34,818$; $p = 0,000$. Oleh karena itu $p(0,000) < 0,05$ maka H_0 ditolak; yang berarti Motivasi dan Semangat Kerja secara simultan atau bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai di Dinas Perkebunan Kabupaten Indragiri Hilir.

Penelitian selanjutnya dikemukakan oleh Safirah Syihab dkk (2020), dengan judul Pengaruh Semangat Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru menunjukkan hasil dari uraian uji t dengan menggunakan program analisa data SPSS maka diketahui bahwa variabel bebas/independen semangat kerja (X1), gaya kepemimpinan (X2), dan motivasi (X3) berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru. Karena nilai F_{hitung} sebesar 33,747, dapat dilihat pada tabel 3, berarti variabel bebas/independen (X) yang meliputi semangat kerja, gaya kepemimpinan dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru bisa dikatakan signifikan karena dari pengujian menunjukkan bahwa hasil $F_{hitung} = 33,747$ lebih besar dari $F_{tabel} = 2,72$ atau bisa dikatakan H_0 ditolak dan H_a diterima.

Berdasarkan kerangka penelitin dan juga landasan penelitian dari penelitian terdahulu, dapat digambarkan sebuah paradigma penelitian seperti pada gambaran dibawah ini:



Gambar 2. 2

Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran, dimana adanya pengaruh variabel antara semangat kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Maka peneliti mengambil hipotesis sebagai berikut:

1. Secara Simultan
 - a. Terdapat pengaruh semangat kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.
2. Secara parsial
 - a. Terdapat pengaruh semangat kerja terhadap kinerja pegawai
 - b. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian yang Digunakan

Metode penelitian merupakan upaya untuk mencari kebenaran secara ilmiah, didasarkan pada data yang sesuai dan dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya. Seperti yang diungkapkan oleh Sugiyono (2018:1), menjelaskan bahwa metode penelitian adalah kegiatan penelitian yang didasarkan pada ciri-ciri keilmuan seperti rasional, empiris dan sistematis.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deksriptif dan verifikatif. Menurut Sugiyono (2018:35), metode deksriptif adalah metode yang digunakan untuk mengetahui keberadaan variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih tanpa membuat perbandingan dan mencari hubungan dengan variabel lain. Metode ini digunakan untuk menjawab rumusan masalah terkait variabel Semangat Kerja, Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai di Perum Perhutani KPH Cianjur.

Menurut Sugiyono (2017:11), metode verifikatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan metode statistika, sehingga dapat diambil hasil pembuktian yang menunjukkan hipotesis diterima atau ditolak. Metode ini digunakan untuk mengetahui dan mengkaji besarnya pengaruh Semangat Kerja, Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai di Perum Perhutani KPH Cianjur.

3.2 Definisi dan Operasional Variabel Penelitian

Definisi variabel merupakan penjelasan variabel-variabel penelitian baik variabel bebas maupun terikat, sedangkan operasionalisasi variabel digunakan untuk mempermudah dalam mengukur dan memahami variabel-variabel penelitian.

3.2.1 Definisi Variabel Penelitian

Menurut Sugiyono (2018:38), variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja, yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Variabel yang digunakan pada penelitian ini terdiri dari dua variabel X (variabel independen) dan satu variabel Y (variabel dependen).

1. Variabel Independen

Variabel Independen dalam Bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel bebas. Sugiyono (2017:39), mendefinisikan variabel independen sebagai variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen. Variabel X (variabel independen) yang digunakan pada penelitian ini adalah:

a. Semangat Kerja (X1)

Menurut Nitisemito (2015:160), semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat, sehingga dengan demikian pekerjaan akan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik.

b. Motivasi Kerja (X2).

Menurut Abraham H. Maslow (2018), motivasi adalah suatu kecenderungan untuk beraktifitas, dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motivasi.

2. Variabel Dependen

Variabel Dependen dalam Bahasa Indonesia sering disebut variabel terikat. Menurut Sugiyono (2017:39), variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Variabel Y (dependen) yang digunakan pada penelitian ini yaitu Kinerja Pegawai.

a. Kinerja Pegawai (Y)

Menurut John Miner dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2017:67), menyatakan bahwa Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

3.2.2 Operasionalisasi Variabel Penelitian

Dalam memudahkan untuk mengukur dan memahami variabel-variabel penelitian diperlukan operasionalisasi variabel sebagai dasar bagi peneliti dalam menyusun instrument penelitian. Penelitian ini ada tiga variabel yang diteliti, yaitu Semangat Kerja (X1), Motivasi Kerja (X2) dan Kinerja Pegawai (Y). Dimana indikator-indikator dalam setiap variabel akan diukur dengan skala ordinal.

Operasionalisasi variabel dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 3.1 berikut ini:

Tabel 3. 1
Operasional Variabel

Variabel dan Konsep	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No.
Semangat Kerja (X1) "Semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat, sehingga dengan demikian pekerjaan akan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik." Alex S. Nitisemito (2015:427)	Presensi yang naik / tinggi	Alfa	Tingkat alfa pegawai	Ordinal	1
		Pulang sesuai dengan waktu yang ditentukan	Tingkat kesesuaian waktu pulang	Ordinal	2
		Datang tepat waktu	Tingkat ketepatan waktu	Ordinal	3
	Produktivitas kerja	Sikap kerja	Tingkat tanggung jawab	Ordinal	4
		Keterampilan	Tingkat kemampuan komunikasi	Ordinal	5
		Hubungan antar lingkungan kerja	Tingkat hubungan yang solid dan baik terhadap rekan kerja	Ordinal	6
	Tanggung jawab	Disiplin	Tingkat kedisiplinan Pegawai	Ordinal	7
		Waktu	Tingkat tanggung jawab pegawai terhadap waktu	Ordinal	8

Variabel dan Konsep	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No.
	<i>Labour turnover</i>	Kesetiaan	Tingkat kesetiaan terhadap perusahaan	Ordinal	9
		Stres kerja	Tingkat stres kerja terhadap pekerjaannya	Ordinal	10
		Lingkungan kerja	Tingkat Persaingan Pegawai	Ordinal	11
Motivasi Kerja (X2) "Motivasi adalah suatu kecenderungan untuk beraktifitas, dimulai dari dorongan dalam diri (drive) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motivasi."	Kebutuhan fisik	Pemberian bonus	Tingkat pemberian bonus	Ordinal	12
		Uang makan	Tingkat pemberian uang makan	Ordinal	13
		Uang transport	Tingkat pemberian uang transportasi	Ordinal	14
		Fasilitas perumahan	Tingkat pemberian fasilitas rumah	Ordinal	15
	Kebutuhan akan Keamanan keselamatan	Tunjangan kesehatan	Tingkat tunjangan kesehatan	Ordinal	16
		Asuransi kecelakaan	Tingkat asuransi kecelakaan kerja	Ordinal	17
		Perlengkapan keselamatan kerja	Tingkat perlengkapan keselamatan kerja	Ordinal	18

Variabel dan Konsep	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No.
Abraham H. Maslow yang dialih bahasakan oleh Achmad Fawaid dan Maufur (2017:56)	Kebutuhan sosial	Teman	Tingkat sosialisasi dengan teman	Ordinal	19
		Interaksi	Tingkat kerjasama antar pegawai	Ordinal	20
	Kebutuhan akan penghargaan	Penghargaan diri	Tingkat penghargaan diri	Ordinal	21
		Pengakuan akan prestasi	Tingkat pengakuan akan prestasi	Ordinal	22
	Kebutuhan perwujudan diri	Kemampuan potensial yang optimal	Tingkat pelatihan kerja	Ordinal	23
	Kinerja Pegawai (Y) "Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya."	Kualitas kerja	Tingkat kesalahan	Tingkat kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan	Ordinal
Ketelitian			Tingkat ketelitian dalam melaksanakan pekerjaan	Ordinal	25
Kehandalan			Tingkat kehandalan dalam melaksanakan pekerjaan	Ordinal	26
Kuantitas kerja		Kepuasan	Tingkat kepuasan hasil kerja	Ordinal	27

Variabel dan Konsep	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No.
John Miner dalam Anwar Prabu (2017:70)		Ketepatan waktu	Tingkat ketepatan waktu saat melaksanakan pekerjaan	Ordinal	28
		Hasil kerja yang dicapai	Tingkat keberhasilan kerja	Ordinal	29
	Kerjasama	Jalinan kerjasama	Menjalin kerjasama antar pimpinan dan rekan kerja	Ordinal	30
		Kekompakan	Tingkat kekompakan antar pegawai	Ordinal	31
	Tanggung jawab	Hasil kerja yang dicapai	Tingkat tanggung jawab terhadap hasil kerja	Ordinal	32
		Pengambilan keputusan	Tingkat kemampuan pengambilan keputusan yang tepat	Ordinal	33
	Inisiatif	Kemandirian	Tingkat kemandirian dalam melaksanakan pekerjaan	Ordinal	34

Sumber: Diolah oleh peneliti (2021)

3.3 Populasi dan Sampel Penelitian

Penelitian memerlukan objek atau subjek yang harus diteliti, sehingga permasalahan yang ada dapat terpecahkan. Berdasarkan tabel operasionalisasi

variabel yang telah dipaparkan, maka dapat ditentukan populasi dan sampel pada penelitian ini.

3.3.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2017:80) menjelaskan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/ subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Pada penelitian ini jumlah populasi target penelitian adalah seluruh pegawai di Perum Perhutani KPH Cianjur yaitu 342 pegawai.

Tabel 3. 2

Jumlah Pegawai

No.	Status Kepegawaian	Jumlah	%
1	Pejabat JJ I s/d V	90	26.32
2	Staf Pelaksana	85	24.85
3	Mandor	167	48.83
Total		342	100.00

Sumber: Data Jumlah Pegawai Perhutani KPH Cianjur (2021)

3.3.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Populasi memiliki jumlah yang besar sehingga peneliti menggunakan sampel dari populasi tersebut. Sampel dilakukan karena keterbatasan peneliti dalam melakukan penelitian baik dari segi dana, waktu, dan tenaga. Oleh karena itu sampel yang diambil harus betul-betul dapat mewakili populasi. Anggota sampel yang tepat digunakan menurut Sugiyono (2017:119), dalam penelitian tergantung pada tingkat kesalahan yang dikehendaki. Semakin

besar jumlah sampel dari populasi yang diteliti, maka peluang kesalahan semakin kecil dan begitu sebaliknya. Kesimpulannya sampel yang diambil harus dapat mewakili populasi. Untuk menghitung penentuan jumlah sampel dari populasi tertentu yang dikembangkan, maka digunakan rumus Slovin, dengan tingkat kesalahan 10%.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana:

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah populasi

E = Tingkat Kesalahan

Populasi N = 342 dengan asumsi tingkat kesalahan (e) = 10%, maka jumlah sampel yang harus digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak:

$$n = \frac{342}{1 + 342(0.1)^2} = 77.375$$

Berdasarkan perhitungan diatas maka dapat diperoleh ukuran (n) dalam penelitian ini sebanyak 77 orang yang akan dijadikan ukuran sampel pada penelitian ini.

3.3.3 Teknik Sampling

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah probability sampling dengan cara simple random sampling. Menurut Sugiyono (2018:82), teknik probability sampling yaitu Teknik pengambilan sampel yang memberi

peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Meliputi teknik simple random sampling yaitu pengambilan anggota sampel dan populasi yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi ini.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2018:145), teknik pengumpulan data merupakan cara-cara untuk mendapatkan informasi yang diperlukan untuk pembahasan dalam penelitian. Terdapat beberapa teknik dalam mengumpulkan data, yaitu:

1. Penelitian Lapangan

Teknik penelitian lapangan merupakan teknik mengumpulkan data yang diperoleh secara langsung pada objek penelitian dengan cara melakukan wawancara, penyebaran kuesioner dan observasi.

a. Wawancara

Teknik pengumpulan data dengan cara tanya jawab antara peneliti dengan pegawai Perum Perhutani KPH Cianjur yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti.

b. Kuesioner

Teknik pengumpulan data yang menggunakan daftar pernyataan yang berhubungan dengan masalah yang diteliti, dengan menyebarkan kuesioner sementara kepada para pegawai Perum Perhutani KPH Cianjur.

c. Observasi

Teknik pengumpulan data dengan melakukan pengamatan langsung terhadap aktivitas pegawai di lingkungan kerja Perum Perhutani KPH Cianjur serta mencermati dokumen-dokumen perusahaan yang berkaitan dengan masalah penelitian.

2. Penelitian Kepustakaan (*Library Reasearch*)

Data yang diperoleh dari pihak lain secara tidak langsung. Untuk memperoleh data sekunder, peneliti menggunakan Teknik pengumpulan data sebagai berikut:

- a. Literatur-literatur dan buku-buku, yang berkaitan dengan objek yang diteliti bertujuan mengetahui teori-teori yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti.
- b. Jurnal dan hasil penelitian terdahulu yang berhubungan dengan topik permasalahan yang diteliti.
- c. Internet, dengan cara mencari data-data yang berhubungan dengan topik penelitian, berbentuk jurnal, makalah maupun karya tulis.

3.5 Uji Instrumen Penelitian

Instrument penelitian adalah alat untuk mengukur nilai variabel yang diteliti guna memperoleh data pendukung dalam melakukan suatu penelitian. Instrument yang biasa digunakan dalam penelitian adalah beberapa daftar pertanyaan atau pernyataan dalam bentuk kuesioner yang ditujukan kepada responden yang menjadi sampel dari populasi dalam penelitian. Keabsahan hasil penelitian ditentukan oleh alat ukur yang digunakan, untuk menguji keabsahan

tersebut. Dalam penelitian ini diperlukan dua macam pengujian, yaitu uji validitas (*test of validity*) dan uji reliabilitas (*tst of reliability*).

3.5.1 Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2018:125), uji validasi adalah derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek dengan data yang dikumpulkan oleh peneliti. Untuk mencari sebuah item, maka harus mengkorelasikan skor item dengan total item-item tersebut. Jika ada item yang tidak memenuhi syarat, maka item tersebut tidak akan diteliti lebih lanjut. Syarat tersebut harus memiliki kriteria sebagai berikut:

1. Jika $r \geq 0,3$ maka item-item tersebut dinyatakan valid
2. Jika $r \leq 0,3$ maka item-item tersebut dinyatakan tidak valid

Dalam mencari nilai korelasi peneliti menggunakan rumus Pearson Product Moment, dengan rumus sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2][n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan :

r_{xy} = Koefisien korelasi

x = Skor yang diperoleh dari subjek tiap item

y = Skor total instrumen

n = Jumlah responden dalam uji instrumen

$\sum x$ = Jumlah hasil pengamatan variabel x

Σy = Jumlah hasil pengamatan variabel y

Σxy = Jumlah dari hasil kali pengamatan variabel x dan variabel y

Σx^2 = Jumlah kuadrat pada masing-masing skor x

Σy^2 = Jumlah kuadrat pada masing-masing skor y

Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan program SPSS (*Statistical Packae For The Social Sciences*). Tujuannya untuk menilai kevalidan masing-masing butir pertanyaan atau pernyataan.

3.5.2 Uji Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2018:122), uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur kehandalan atau reliabel dari suatu kuesioner. Kuesioner dikatakan handal atau reliabel jika jawaban responden terhadap pertanyaan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Penelitian ini menggunakan metode split-half (metode belah dua) yaitu metode yang menghubungkan antara total skor pada item pertanyaan ganjil dengan yang genap, kemudian dilanjutkan dengan pengujian Sprewman Brown, dengan cara kerjanya adalah sebagai berikut:

1. Item dibagi dua secara acak, kemudian dikelompokan dalam kelompok I dan II.
2. Skor untuk masing-masing kelompok dijumlahkan sehingga terdapat skor untuk kelompok I dan II.
3. Kolerasi skor kelompok I dan II menggunakan rumus:

$$r_{xy} = \frac{n \sum AB - (\sum A \sum B)}{\sqrt{[n(\sum A^2 - (\sum A)^2)] [n(\sum B^2 - (\sum B)^2)]}}$$

Keterangan :

r_{xy} = Korelasi *Pearson Product Moment*

A = Variabel nomor ganjil

B = Variabel nomor genap

$\sum A$ = Jumlah total skor belahan ganjil

$\sum B$ = Jumlah total skor belahan genap

$\sum A^2$ = Jumlah kuadran total skor belahan ganjil

$\sum B^2$ = Jumlah kuadran total skor belahan genap

$\sum AB$ = Jumlah perkalian skor jawaban belahan ganjil dan belahan genap

4. Hitung angka reliabilitas untuk keseluruhan item dengan menggunakan rumus kolerasi *spearman brown* sebagai berikut :

$$r = \frac{2 \cdot r_b}{1 + r_b}$$

Keterangan :

r = Nilai reliabilitas

r_b = Korelasi pearson product method antar belahan pertama (ganjil) dan belahan kedua (genap), batas reliabilitas minimal 0,7.

Setelah mendapatkan nilai reliabilitas instrumen (r_b hitung), maka nilai tersebut dibandingkan dengan jumlah responden dan taraf nyata. Berikut keputusannya :

1. Bila $r_{hitung} >$ dari r_{tabel} , maka instrumen tersebut dikatakan reliabel.
2. Bila $r_{hitung} <$ dari r_{tabel} , maka instrumen tersebut dikatakan tidak reliabel.

Selain valid, alat ukur harus memiliki keandalan atau reliabilitas. Suatu alat ukur dapat diandalkan jika alat ukur digunakan berulang kali memberikan hasil yang relatif sama. Untuk melihat andal tidaknya suatu alat ukur digunakan pendekatan secara statistika, dengan koefisien reliabilitas. Apabila koefisien reliabilitas lebih dari 0,70 maka secara keseluruhan pernyataan dikatakan reliabel.

3.6 Metode Analisis dan Uji Hipotesis

Untuk menyajikan gambaran secara terstruktur dan faktual mengenai fenomena yang diamati maka dilakukan analisis dengan metode deskriptif. Sedangkan untuk metode verifikatif merupakan serangkaian uji statistik yang dilakukan guna menguji hipotesis penelitian

Dalam penelitian ini metode deskriptif digunakan untuk menjawab rumusan masalah pertama, kedua dan ketiga, sedangkan untuk metode verifikatif diperlukan untuk menjawab rumusan masalah hubungan antar dua variabel atau lebih, yakni ada pada rumusan masalah ke empat.

3.6.1 Metode Analisis Data

Menurut Sugiyono (2018:147), analisis data dilakukan untuk mengolah data menjadi informasi dengan cara mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden,

menyajikan data dari setiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan.

3.6.1.1 Analisis Deskriptif

Menurut Sugiyono (2018:147), analisis deskriptif adalah bagian dari statistik yang digunakan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan ciri-ciri responden dan variabel penelitian. Peneliti membuat pertanyaan-pertanyaan yang digunakan untuk memperoleh data dari pegawai Perum Perhutani KPH Cianjur, kemudian data yang diolah dari hasil pengumpulan data kuesioner diberi bobot dalam setiap alternatif jawaban. Untuk pengolahan data dari hasil angket maka peneliti menggunakan metode skala *likert*.

Nilai dalam skala *likert* dimana variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel dan dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item instrument yang menggunakan skala *likert*. Alternatif jawaban diberikan nilai 5 selanjutnya dijumlah menjadi kategori pembobotan dalam skala *likert*, adapun tabel skala *likert* yang digunakan yaitu sebagai berikut:

Tabel 3. 3

Pemberian Bobot Skor Skala *Likert*

No.	Alternatif Jawaban	Simbol	Skala
1	Sangat Setuju	SS	5
2	Setuju	SS	4
3	Kurang Setuju	KS	3
4	Tidak Setuju	TS	2
5	Sangat Tidak Setuju	STS	1

Sumber : Sugiyono (2018:94)

Ketika data tersebut terkumpul, kemudian dilakukan pengolahan data,

disajikan dalam bentuk tabel dan dianalisis. Dari jumlah skor jawaban responden yang diperoleh kemudian disusun kriteria penilaian untuk setiap item pernyataan. Penjumlahan dilakukan dengan menggunakan skala likert dengan interval skor 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai dengan 5 (Sangat Setuju). Mengacu pada ketentuan tersebut ditabulasikan untuk menghitung validasi dan realibitas.

Hasil penyebaran kuesioner tersebut selanjutnya dicari rata-ratanya dengan menggunakan rumus dari Husein Umar (2013:130) yaitu:

$$\text{Nilai rata - rata} = \frac{\sum(\text{frekuensi} \times \text{bobot})}{\sum \text{sampel} (n)}$$

Setelah rata-rata skor dihitung, maka untuk mengkategorikan dan mengklasifikasikan kecenderungan jawaban responden kedalam skala dengan formulasi sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Skor minimum} &= 1 \\ \text{Skor maksimum} &= 5 \\ \text{Lebar Skala} &= \frac{5-1}{5} = 0,8 \end{aligned}$$

Dengan demikian kategori skala dapat ditentukan sebagai berikut:

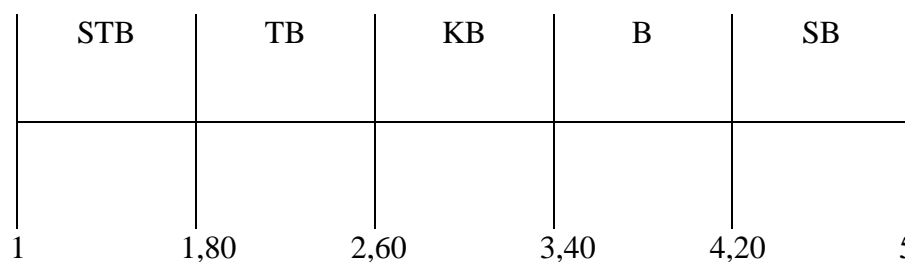
Tabel 3. 4

Taksiran Nilai Rata-rata

Interval	Kriteria
1,00 - 1,80	Sangat Tidak Baik
1,81 - 2,60	Tidak Baik
2,61 - 3,40	Kurang Baik
3,41 - 4,20	Baik
4,21 - 5,00	Sangat Baik

Sumber : Sugiyono (2018:97)

Taksiran nilai rata-rata tersebut dapat di identifikasikan kedalam garis kontinum seperti pada gambar berikut:



Gambar 3. 1 Garis Kontinum

3.6.1.2 Analisis Verifikatif

Menurut Sugiyono (2018:69), analisis verikatif adalah metode penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antar dua atau lebih variabel.

Dalam penelitian ini ada beberapa metode statistik yang digunakan peneliti seperti, analisis regresi linier berganda, analisis korelasi berganda, dan analisis koefisien determinasi. Berikut penjelasan dari masing-masing analisis tersebut:

1. Analisis Regresi Linier Berganda

Menurut Sugiyono (2018:188), analisis regresi linier berganda digunakan untuk menguji apakah variabel bebas memiliki pengaruh terhadap variabel terikat baik secara simultan maupun parsial.

Analisis regresi linier berganda adalah hubungan secara linier antara dua atau lebih variabel independen (X_1, X_2, \dots, X_n) dengan variabel dependen (Y). hal tersebut digunakan untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen (variabel bebas) dengan variabel dependen (variabel terikat) apakah masing-masing variabel independen (variabel bebas) berpengaruh positif atau negative terhadap variabel dependen (variabel terikat) dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen (variabel terikat) apabila variabel independen (variabel bebas)

mengalami kenaikan atau perubahan.

Selain itu, penelitian ini menggunakan model regresi linier berganda, karena jumlah variabel independen (variabel bebas) sebagai predictor lebih dari satu. Analisis linier berganda merupakan metode statistic yang paling jamak yang dipergunakan dalam penelitian sosial, terutama penelitian ekonomi. Analisis regresi linier berganda dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Keterangan:

Y : Variabel terikat (Kinerja Pegawai)

α : Bilangan konstanta

β_1, β_2 : Koefisien regresi Semangat Kerja, Motivasi Kerja

X_1 : Variabel bebas (Semangat Kerja)

X_2 : Variabel bebas (Motivasi Kerja)

e : Kesalahan (*error*)

2. Analisis Kolerasi Berganda

Analisis ini digunakan untuk mengetahui derajat atau kekuatan hubungan antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y) secara bersamaan. Adapun rumus korelasi ganda adalah sebagai berikut:

$$R = \frac{JK_{regresi}}{\Sigma Y^2}$$

Keterangan :

R : Koefisien korelasi berganda

$JK_{(reg)}$: Jumlah kuadrat regresi dalam bentuk deviasi

$\sum Y^2$: Jumlah kuadrat total kolerasi

Apabila $r = 1$ maka, terdapat hubungan antara variabel X_1 , X_2 , dan variabel Y

Apabila $r = -1$ maka, terdapat hubungan antar variabel negative

Apabila $r = 0$ maka, tidak terdapat hubungan korelasi

Besarnya koefisien korelasi berkisar antara +1 s/d -1. Koefisien korelasi menunjukkan kekuatan (*strength*) hubungan linear dan arah hubungan dua variabel acak. Pengaruh kuat atau tidaknya antar variabel maka dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3. 5

Taksiran Besarnya Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,000 - 0,199	Sangat Rendah
0,200 - 0,399	Rendah
0,400 - 0,599	Sedang
0,600 - 0,799	Kuat
0,800 - 0,999	Sangat Kuat

Sumber : Sugiyono (2017:184)

3. Analisis Koefisien Determinasi

Analisis koefisien determinasi digunakan untuk melihat persentase (%) besarnya kontribusi (pengaruh variabel semangat kerja (X_1) dan variabel motivasi kerja (X_2) terhadap variabel kinerja pegawai (Y). langkah perhitungan analisis koefisien determinasi yang dilakukan yaitu analisis koefisien determinasi berganda (simultan) dan analisis koefisien determinasi parsial, dengan rumus sebagai berikut:

a. Analisis Koefisien Determinasi Berganda (Simultan)

Analisis koefisien determinasi berganda (simultan) digunakan untuk mengetahui seberapa besar persentase variabel semangat kerja (X_1) dan variabel motivasi kerja (X_2) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) secara simultan dengan mengkuadratkan koefisien korelasinya dengan rumus sebagai berikut :

$$Kd = r^2 \times 100\%$$

Keterangan :

Kd : Nilai koefisien determinasi

r^2 : Koefisien korelasi yang dikuadratkan

100% : Pengali yang menyatakan dalam persentase

b. Analisis Koefisien Determinasi Parsial

Analisis koefisien determinasi parsial digunakan untuk mengetahui seberapa besar persentase variabel semangat kerja (X_1) dan variabel motivasi kerja (X_2) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) secara parsial dengan rumus sebagai berikut :

$$Kd = B \times \text{Zero Order} \times 100\%$$

Keterangan :

B : Beta (nilai Istandarized coefficients)

Zero Order : Matrik korelasi variabel bebas dengan variabel terikat, apabila

Kd : 0, berarti pengaruh variabel X terhadap variabel Y, lemah

Kd : 1, berarti pengaruh variabel X terhadap variabel Y, kuat

3.6.2 Uji Hipotesis

Menurut Sugiyono (2018:64), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Hipotesis disebut sebagai jawaban sementara atau bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya. Hipotesis akan ditolak jika salah, dan akan diterima jika benar. Penolakan dan penerimaan hipotesis sangat bergantung pada hasil penelitian terhadap fakta yang sudah dikumpulkan. Hipotesis juga dinyatakan jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian. Belum jawaban yang empirik.

Langkah-langkah dalam menguji hipotesis ini dinilai dengan penetapan hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_a), penetapan nilai uji statistik dan tingkat signifikan serta kriteria. Rumus hipotesis sebagai jawaban sementara yang akan diuji dan dibuktikan kebenarannya.

3.6.2.1 Uji Hipotesis Simultan (Uji F)

Uji F untuk mengetahui apakah semua variabel independen mampu menjelaskan variabel dependennya, maka dilakukan uji hipotesis secara simultan dengan menggunakan uji statistik F. Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Hipotesis yang dikemukakan dapat dijabarkan sebagai berikut:

$H_0 : b_1, b_2, b_3 = 0 \rightarrow$ Artinya tidak terdapat pengaruh variabel Semangat kerja

(X1) dan Motivasi Kerja (X2) Terhadap Kinerja (Y) secara teori.

H1 : $b_1, b_2, b_3 \neq 0 \rightarrow$ Artinya terdapat pengaruh variabel Semangat Kerja (X1) dan Motivasi Kerja (X2) Terhadap Kinerja (Y) secara teori.

Untuk melakukan pengujian uji signifikan koefisien berganda digunakan rumus sebagai berikut:

$$F = \frac{r^2/K}{(1-r^2)-(n-K-1)}$$

Keterangan :

r^2 : Kuadrat koefisien korelasi berganda

K : Banyaknya variabel bebas

N : Jumlah anggota sampel

F : F_{hitung} yang selanjutnya diandingkan dengan $F_{tabel (n-K-1)}$ = Derajak Kebebasan

Maka akan diperoleh distribusi F dengan pembilang (K) dan penyebut (n-K-1) dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak, H_1 diterima (Signifikan)
2. Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_0 diterima, H_1 ditolak (Tidak Signifikan)

3.6.2.2 Uji Hipotesis Parsial (Uji t)

Hipotesis parsial digunakan untuk mengetahui sejauh mana hubungan variabel yang satu dengan variabel yang lain, apakah hubungan tersebut saling mempengaruhi atau tidak. hipotesis parsial dijelaskan ke dalam bentuk statistik sebagai berikut:

1. $H_0: \beta_1 = 0$, Tidak terdapat pengaruh stress kerja terhadap kinerja pegawai.
2. $H_1: \beta_1 \neq 0$, Terdapat pengaruh stress kerja terhadap kinerja pegawai.

3. $H_0: \beta_2 = 0$, Tidak terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.
4. $H_1: \beta_2 \neq 0$, Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Kemudian dilakukan pengujian dengan menggunakan rumus uji hipotesis parsial atau uji t dengan signifikansi 10% atau dengan tingkat keyakinan 90% dengan rumus sebagai berikut :

$$t = rp \sqrt{\frac{n - 2}{1 - rp^2}}$$

Keterangan :

rp : Korelasi parsial yang ditemukan

rp² : Koefisien determinasi

n : Jumlah sampel

t : t_{hitung} yang selanjutnya dikonsultasikan dengan t_{tabel}

Selanjutnya hasil hipotesis t_{hitung} dibandingkan t_{tabel} dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. Bila t_{hitung} < t_{tabel}, variabel bebas (independent) secara individu tidak berpengaruh terhadap variabel dependen, H_0 diterima dan H_1 ditolak.
- b. Bila t_{hitung} > t_{tabel}, variabel bebas (independent) secara individu berpengaruh terhadap variabel dependen, H_0 ditolak dan H_1 diterima.

3.7 Rancangan Kuesioner

Penelitian ini menggunakan kuesioner, dimana bentuk yang dibuat adalah kuesioner berstruktur, pernyataan penyusunan kuesioner dilakukan dengan harapan dapat mengetahui variabel apa saja yang menurut responden merupakan

hal penting. Kuesioner ini berisi pernyataan mengenai variabel semangat kerja, motivasi kerja dan kinerja pegawai sebagaimana tercantum pada operasionalisasi variabel. Kuesioner ini bersipat tertutup, dimana pernyataan membawa responden ke jawaban alternative yang sudah ditetapkan, sehingga responden hanya tinggal memilih pada kolom yang telah disediakan. Responden tinggal memilih pernyataan yang sudah disediakan seperti pilihan sangat setuju, setuju, kurang setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju.

3.8 Lokasi Penelitian dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian yang akan dikaji dalam penelitian ini yaitu di Perum Perhutani KPH Cianjur yang berlokasi di Jl. Dr. Muwardi No. 120B Muka, Kecamatan Cianjur, Kaupaten Cianjur, Jawa Barat. Adapun waktu pelaksanaan dimulai bulan Juli 2021 sampai dengan selesai.