

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Motivasi

2.1.1. Pengertian Motivasi

Setiap manusia pada hakekatnya mempunyai sejumlah kebutuhan yang pada saat-saat tertentu menuntut pemuasan pada hal-hal yang dapat memberikan pemuasan pada satu kebutuhan itu sendiri. Alternatif model/pendekatan yang dapat digunakan dan memberikan kemudahan dalam memahami kompleksitas manusia adalah dengan menganalisis dan mengidentifikasi kebutuhannya yang beraneka ragam.

Menurut Hasibuan (2002: 95), motivasi berasal dari kata dasar motif, yang mempunyai arti suatu perangsang, keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Menurut Wahjosumidjo (2000: 25) motivasi adalah pertemuan antara dorongan internal dan pengaruh eksternal. Motivasi merupakan suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang (faktor intrinsik) dan itu sangat rentan terhadap pengaruh pemimpin, kolega dan faktor-faktor luaran lainnya (faktor ekstrinsik). Dalam birokrasi yang good

governance kedua pendekatan ini dapat diterapkan sehingga dapat disusun program motivasi yang relevan.

Kemudian menurut Buchari (2002: 70) mendefinisikan motivasi sebagai keadaan kejiwaan yang mendorong, mengaktifkan, menggerakkan usaha, dan menyalurkan perilaku, sikap dan tindak tanduk dengan kemauan keras bagi seseorang untuk berbuat sesuatu yang selalu terkait dengan pencapaian tujuan, baik tujuan organisasi maupun tujuan pribadi dari masing-masing anggota.

Motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja (Amirullah dan Hanafi, 2002: 146). Motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual.

Motivasi merupakan akibat dari interaksi seseorang dengan interaksi seseorang dengan situasi yang dihadapinya, karena itulah terdapat perbedaan dalam menghadapi situasi tertentu dibandingkan dengan orang-orang lain yang sama. Bahkan seseorang akan menunjukkan dorongan tertentu dalam menghadapi situasi yang berbeda dan dalam waktu yang berbeda pula. Sasaran utama pemberian motivasi oleh para manajer kepada bawahannya adalah peningkatan prestasi kerja dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Berbicara tentang hal ini maka

motivasi mengandung tiga hal yang sangat penting yaitu : berkaitan antara usaha dan pemuasan kebutuhan dan merupakan kebutuhan.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud motivasi kerja adalah sesuatu yang dapat menimbulkan semangat atau dorongan bekerja individu atau kelompok terhadap pekerjaan guna mencapai tujuan. Motivasi kerja adalah kondisi yang membuat karyawan mempunyai kemauan/ kebutuhan untuk mencapai tujuan tertentu melalui pelaksanaan suatu tugas. Motivasi kerja karyawan akan mensuplai energy untuk bekerja/ mengarahkan aktivitas selama bekerja, dan menyebabkan seorang karyawan mengetahui adanya tujuan yang relevan antara tujuan organisasi dengan tujuan pribadinya.

2.1.2. Teori Motivasi

Dalam bukunya Manullang (2001: 148), dikemukakan empat pendapat yang mempengaruhi jalan pikiran para ahli dalam hal teori motivasi. Keempat pendapat itu adalah :

- a. Teori A.H. Maslow, mengatakan bahwa pada dasarnya manusia memiliki lima tingkat kebutuhan yang disusun menurut prioritas, antara lain :
 - 1) Kebutuhan Fisiologis (*physiological needs*), yaitu kebutuhan tingkat pertama berupa : sandang, pangan, dan papan.
 - 2) Kebutuhan Rasa Keamanan (*safety needs*), yaitu kebutuhan yang meliputi kebutuhan jiwa atau harta.

- 3) Kebutuhan-kebutuhan sosial (*social needs*), yaitu meliputi kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain, kebutuhan akan perasaan dihormati.
 - 4) Kebutuhan akan penghargaan (*esteem needs*), yaitu kebutuhan akan harga diri dan pandangan baik dari orang lain.
 - 5) Kebutuhan mempertinggi kapasitas kerja (*self actualization*), yaitu kebutuhan untuk mewujudkan diri.
- b. Teori Frederick Herzberg, mengembangkan model dua faktor motivasi (*two factor model of motivation*) menjadi dua klasifikasi yaitu :
- 1) Kebutuhan tingkat rendah, yang mencakup :
 - Kebutuhan fisiologis
 - Kebutuhan akan keamanan
 - Kebutuhan sosial
 - 2) Kebutuhan tingkat tinggi, yang mencakup :
 - Kebutuhan ego
 - Kebutuhan mempertinggi kapasitas kerja.

Faktor ini juga sering disebut faktor-faktor yang memberikan kepuasan. Faktor motivasi seperti pencapaian dan tanggung jawab berkaitan langsung dengan pekerjaan itu sendiri, prestasi pegawai, serta pengakuan dan pertumbuhan yang diperoleh darinya. Jadi sebagian besar berpusat pada pekerjaan, dan faktor ini berhubungan dengan isi pekerjaan (*job content*). Sedangkan faktor

tanggung jawab berhubungan dengan konteks pekerjaan (*job context*). Perbedaan antara isi pekerjaan dan konteks pekerjaan serupa dengan perbedaan antara motivator intrinsik dengan ekstrinsik.

- c. Teori Douglas Mc. Gregor, mengemukakan dua pandangan yang saling bertentangan tentang kodrat manusia, yang disebutkan dengan teori X dan teori Y.

Dalam teori X dinyatakan bahwa sebagian besar orang lebih suka diperintah dan tidak bisa bertanggung jawab. Lebih jauh teori X ini berasumsi :

- 1) Orang-orang itu tidak suka bekerja
- 2) Orang-orang itu tidak bisa bertanggung jawab dan lebih suka diarahkan atau diperintah.
- 3) Orang-orang itu mempunyai kemampuan yang kecil untuk berkreasi mengatasi masalah-masalah organisasi.
- 4) Orang-orang itu hanya membutuhkan motivasi fisiologi dan keamanan saja.
- 5) Orang-orang itu harus diawasi secara ketat dan sering dipaksa untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam teori Y dinyatakan bahwa orang-orang pada hakekatnya tidak malas dan dapat dipercaya. Teori Y ini mencakup hal-hal sebagai berikut :

- 1) Pekerjaan itu pada hakekatnya seperti bermain. Bekerja dan bermain merupakan aktivitas-aktivitas fisik dan mental.
 - 2) Manusia dapat mengawasi diri sendiri dan hal itu tidak bisa dihindari dalam rangka mencapai tujuan-tujuan organisasi.
 - 3) Kemampuan berkeaktifitas dalam memecahkan persoalan-persoalan organisasi secara luas didistribusikan kepada seluruh pegawai.
 - 4) Motivasi tidak saja berlaku pada kebutuhan-kebutuhan sosial, penghargaan dan aktualisasi diri, tetapi juga pada tingkat kebutuhan fisiologi dan keamanan.
 - 5) Orang-orang dapat mengendalikan diri dan kreatif dalam bekerja jika dimotivasi secara tepat.
- d. Teori David Mc Clelland, disebutkan bahwa orang yang mempunyai kebutuhan atas keberhasilan yakni mempunyai keinginan kuat untuk mencapai sesuatu, ciri-cirinya :
- 1) Mereka menentukan tujuan tidak terlalu tinggi dan juga tidak terlalu rendah, tetapi tujuan itu cukup menantang untuk dikerjakan dengan baik.
 - 2) Mereka menentukan tujuan seperti itu karena mereka secara pribadi dapat mengetahui bahwa hasilnya dapat dikuasai bila mereka kerjakan sendiri.
 - 3) Mereka senang kepada pekerjaannya itu dan merasa sangat berkepentingan dengan keberhasilannya sendiri.

- 4) Mereka lebih suka bekerja di dalam pekerjaan yang dapat memberikan gambaran bagaimana keadaan pekerjaannya.

Selain keempat teori di atas, maka teori yang dipakai adalah teori Kepuasan, kepuasan merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dapat dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Selanjutnya teori Motivasi Proses, dalam hal ini teori motivasi proses dikenal seperti: teori daya tarik, teori pengharapan, dan teori keadilan. Teori terakhir adalah teori Evaluasi Kognitif menurut P.C. Jordan, teori ini mengatakan bahwa apabila faktor-faktor motivasional yang bersifat ekstrinsik kuat, maka motivasi intrinsik melemah.

2.1.3. Unsur-unsur Penggerak Motivasi

Motivasi kerja akan ditentukan oleh motivatornya, yang merupakan mesin penggerak motivasi kerja sehingga menimbulkan pengaruh perilaku individu yang bersangkutan. Menurut Siswanto (1987), unsur-unsur penggerak motivasi adalah prestasi, penghargaan, tantangan, tanggung jawab, pengembangan, keterlibatan dan kesempatan. Pada umumnya bentuk motivasi yang sering dianut oleh perusahaan meliputi empat unsur, yaitu :

- a. Kompensasi dalam bentuk uang, sebagai kekuatan untuk memberi motivasi selalu mempunyai reputasi nama yang baik dan memang sudah selayaknya demikian.
- b. Pengarahan dan pengendalian, dimaksudkan untuk menentukan bagi tenaga kerja tentang apa yang seharusnya mereka kerjakan dan apa yang harus tidak mereka lakukan. Sedangkan pengendalian dimaksudkan untuk menentukan bahwa tenaga kerja harus mengerjakan hal-hal yang diinstruksikan.
- c. Penetapan pola kerja yang efektif, pada umumnya reaksi terhadap kebosanan kerja menimbulkan penghambat yang berarti bagi output kinerja.
- d. Kebajikan, dapat didefinisikan sebagai suatu tindakan yang diambil dengan sengaja oleh manajemen untuk mempengaruhi sikap atau perasaan para tenaga kerja.

2.1.4. Jenis-jenis Motivasi

Motivasi merupakan rangsangan atau dorongan terhadap pegawai untuk bekerja dengan segiat-giatnya, sehingga dapat dicapai produktivitas kerja yang optimal. Untuk dapat meningkatkan motivasi seseorang, maka kita terlebih dahulu harus mengetahui apa yang paling dibutuhkan oleh orang tersebut, karena sesuatu yang dapat meningkatkan motivasi kerja si A belum tentu dapat meningkatkan motivasi bagi si B. Untuk itulah berdasarkan jenisnya motivasi dibagi dua macam, yaitu sebagai berikut:

- a. Insentif berupa uang (*Material Incentive*), adalah suatu cara yang dilakukan untuk memberikan motivasi dengan nilai barang atau benda. Adapun pemberiannya dilakukan dengan cara berikut :
- 1) Gaji yang cukup. Pengertian cukup di sini adalah relatif sifatnya, tetapi dapat diartikan sebagai jumlah yang mampu dibayarkan organisasi pada pegawainya tanpa menimbulkan kerugian, sehingga gaji yang diterima dapat memberikan semangat dan gairah kerja pada diri pegawai tersebut.
 - 2) Tunjangan-tunjangan. Baik berupa tunjangan kesehatan, tunjangan hari tua, tunjangan jabatan, tunjangan istri dan anak, dan sebagainya.
 - 3) Pemberian uang transport.
 - 4) Pemberian penggantian premi asuransi jiwa, asuransi kecelakaan, dan sebagainya.
 - 5) Pemberian/penggantian biaya berobat termasuk istri dan pegawai tersebut.
 - 6) Insentif, bonus, atau rangsangan lain yang dapat diberikan organisasi kepada pegawainya.
- b. Insentif tidak berupa uang (*Non Material Incentive*), adalah suatu cara yang dilakukan oleh pimpinan atau organisasi dalam rangka memberikan rangsangan kepada pegawainya untuk bekerja giat dengan cara sebagai berikut :

- 1) Promosi yang Obyektif. Dalam melakukan kebijakan promosi, suatu organisasi harus mempertimbangkan semua syarat yang telah ditetapkan. Misalnya tentang prestasi kerja, tanggung jawab, tingkat pendidikan, kejujuran, dan loyalitas. Sebaiknya menghindarkan dari tindakan pilih kasih dan memberikan kesempatan yang sama kepada semua pegawai yang telah memenuhi syarat-syarat promosi. Promosi yang dilakukan hendaknya selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya.
- 2) Wakil-wakil pegawai turut serta dalam pengambilan keputusan. Dalam proses pengambilan keputusan, sebaiknya organisasi mengikutsertakan secara langsung pegawai yang mempunyai tugas untuk melaksanakan keputusan yang dibuat tersebut, dengan tujuan agar keputusan yang dibuat akan lebih baik. Selain itu, para pegawai akan merasa diikutsertakan secara langsung dalam proses pengambilan keputusan, sehingga akan membuat pegawai ikut merasa bertanggung jawab terhadap terlaksananya keputusan tersebut.
- 3) Untuk menghindari kebosanan dan ketegangan kerja bagi pegawai, organisasi sekali-kali perlu menciptakan suasana santai antara lain mengadakan rekreasi. Rekreasi ini diharapkan

akan dapat menciptakan semangat dan kegairahan kerja baru dalam diri pegawai.

- 4) Latihan yang sistematis. Latihan ini ditujukan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan, dan pengetahuan dari para pegawai. Dengan latihan yang sistematis, diharapkan pegawai dapat bekerja secara lebih efektif dan efisien.
- 5) Penempatan yang tepat. Penempatan yang tepat berarti menempatkan pegawai dalam posisi yang sesuai dengan keterampilan masing-masing. Ketidaktepatan posisi pegawai akan menyebabkan jalannya lembaga kurang lancar, dan semangat serta kegairahan kerja akan menurun, sehingga tujuan organisasi tidak tercapai.
- 6) Sistem penghargaan yang diberikan organisasi. Semangat kerja pegawai akan timbul jika mereka mempunyai harapan untuk maju. Misalnya, memberi penghargaan pada pegawai yang berprestasi, berupa kenaikan gaji, kenaikan pangkat, dan sebagainya.
- 7) Pemberian informasi tentang organisasi. Pemberian informasi yang jelas tentang keadaan organisasi akan sangat berguna untuk menghindari adanya desas-desus yang salah tentang organisasi.

- 8) Lingkungan yang menyenangkan. Setiap organisasi harus mengusahakan agar lingkungan kerja menyenangkan untuk bekerja, misalnya lingkungan yang bersih, penerangan yang cukup, lingkungan kerja yang aman, dan sebagainya.

Motivasi sebagai inti kepemimpinan adalah bagaimana menimbulkan dorongan kerja kepada seseorang dengan memahami latar belakang dan pengalamannya, mengerti sikap pribadinya, serta mencoba mengenal apa yang menjadi harapannya, keinginannya, dan ambisinya, baik di lingkungan kerja maupun di luar lingkungan kerja.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa salah satu tugas utama pemimpin adalah menumbuhkan motivasi bawahan untuk terdorong melakukan pekerjaan secara produktif. Untuk itu pemimpin dapat menempuh cara-cara yang dapat digolongkan pada dua kelompok :

- 1) Merubah kondisi yang kurang kondusif menjadi kondisi kondusif, baik yang menyangkut latar belakang pekerja dan sikap pribadi, maupun menyangkut harapan-harapannya.
- 2) Menggunakan teknik-teknik manajemen yang mempengaruhi dan memanipulasikan kondisi bawahan untuk bekerja produktif.

Motivasi berdasarkan prosesnya ada dua, yaitu :

- a. Motivasi Positif, proses untuk mempengaruhi seseorang menjalankan sesuatu dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan hadiah yang dapat berwujud uang tambahan, penghargaan dan lain sebagainya.
- b. Motivasi Negatif, proses untuk mempengaruhi seseorang agar mau melaksanakan sesuatu yang diinginkan. Teknik dasar yang digunakan lewat kekuatan yang dimiliki untuk memaksa. Misalnya bila seseorang tidak melakukan sesuatu yang diinginkan, maka akan kehilangan sesuatu, biasanya berupa uang atau mungkin jabatan.

Menurut Handoko (2001), jika dilihat atas dasar fungsinya motivasi terbagi atas : motivasi intrinsik dan ekstrinsik.

- a. Motivasi Intrinsik (Internal), berbagai kebutuhan keinginan dan harapan yang terdapat di dalam pribadi seseorang menyusun motivasi internal orang tersebut. Kekuatan ini mempengaruhi pribadinya dengan menentukan berbagai pandangan, yang menurut giliran untuk memimpin tingkah laku dalam situasi yang khusus. Motivasi intrinsik adalah perilaku yang terbentuk karena ada suatu kepentingan dari dalam dirinya sendiri, antara lain : tanggung jawab, pengakuan dan pengembangan.
- b. Motivasi Ekstrinsik, adalah perilaku yang terbentuk akibat adanya keinginan yang terbentuk mendapatkan ganjaran materi, sosial atau

untuk menghindari suatu hukuman. Faktor motivasi ekstrinsik antara lain : insentif, lingkungan kerja, keamanan dan hubungan.

Wahjosumidjo dalam Yoesana (2013) menyatakan bahwa ada delapan sasaran yang dapat dicapai bila karyawan diberi motivasi, yaitu : mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan, meningkatkan gairah dan semangat kerja, meningkatkan disiplin kerja, meningkatkan prestasi kerja, meningkatkan produktivitas dan efisiensi, dan menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan.

Murray dalam Mankunegara (2001: 151), menyatakan bahwa pengukuran motivasi kerja dilakukan dengan melihat karakter orang sebagai berikut : melakukan sesuatu dengan sebaik-baiknya, kreatif dan inovatif, melakukan sesuatu untuk mencapai kesuksesan, mencapai sesuatu yang baru, berkeinginan menjadi terkenal atau menguasai bidang tertentu, melakukan pekerjaan yang sukar dengan hasil yang memuaskan, inisiatif kerja tinggi, dan melakukan sesuatu yang lebih baik dari orang lain.

Pengukuran motivasi dalam penelitian ini menggunakan indikator antara lain : membuat pekerjaan berarti, memberi ganjaran, berbuat dan bersikap adil, umpan balik yang mendorong dan bergaul dengan bawahan (Wahjosumidjo, 2002 : 174).

Avital dan Collopy (2001), Riyadi (2011), Weinstein dan Richard (2010) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh pada peningkatan kinerja.

2.1.5. Berbagai Faktor yang Mempengaruhi terhadap Motivasi

Menurut Porter dan Mices dalam Manullang (2001), ada tiga faktor utama yang berpengaruh pada motivasi yaitu : ciri-ciri pribadi seseorang, tingkat dan jenis pekerjaan, serta lingkungan kerja. Motivasi merupakan suatu rangkaian interaksi antara banyak faktor seperti : individu dengan segala unsur, situasi dimana individu bekerja, perilaku atas perbuatan yang ditampilkan oleh individu, timbulnya persepsi dan bangkitnya kebutuhan baru, cita-cita dan tujuan, proses penyesuaian yang harus dilakukan masing-masing individu terhadap pelaksanaan pekerjaan, dan pengaruh yang datang dari berbagai pihak.

2.2. Disiplin Kerja

2.2.1. Pengertian Disiplin Kerja

Di dalam organisasi, usaha untuk menciptakan disiplin selain melalui tata tertib atau peraturan diperlukan juga adanya penjabaran tugas dan wewenang yang jelas dan sederhana yang dengan mudah diikuti apabila aturan, norma hukum dan tata tertib yang berlaku sudah dilaksanakan dan ditaati. Disiplin merupakan modal yang diperlukan dalam mencapai tujuan yang diinginkan, sehingga keberadaan disiplin kerja amat diperlukan dalam suatu perusahaan atau organisasi karena dalam suasana disiplin sebuah perusahaan atau organisasi akan dapat melaksanakan program-program kerja dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Menurut Siagian (2002: 305), disiplin adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga para pegawai tersebut secara sukarela berusaha bekerja kooperatif dengan para pegawai yang lain serta meningkatkan prestasi kerja. Lebih lanjut disiplin dalam arti sempit berarti menghukum (Nitisemito, 2003: 25). Pengertian ini menjadi hal yang umum sehingga bermakna negatif, namun kalau dicermati lebih mendalam pengertian disiplin mempunyai makna yang lebih luas daripada menghukum. Untuk selalu mentaati tata tertib atau aturan yang berlaku dalam suatu organisasi atas dasar kesadaran dan keinsyafannya dan bukan karena adanya unsur paksaan didalam tugasnya. Bilamana melanggar peraturan maka akan mendapatkan hukuman berupa peringatan atau sanksi.

Menurut Hasibuan (2005: 193) kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran seseorang untuk mentaati peraturan-peraturan organisasi/ organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Setiap organisasi baik kecil, sedang maupun telah besar harus memiliki ketentuan-ketentuan yang harus ditaati oleh para anggotanya, termasuk diantaranya disiplin. Disiplin adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha bekerja secara kooperatif dengan para pegawai yang lainnya untuk meningkatkan prestasi kerjanya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.

Dengan semakin disiplinnya para anggota organisasi akan semakin besarnya rasa tanggungjawab para anggota organisasi terhadap tugas-tugas

yang telah diberikan kepadanya, hal tersebut akan mendorong gairah kerja, semangat kerja dan dapat mencapai hasil kerja yang optimal sehingga terwujudnya tujuan organisasi.

Ball dan Sims (1993) menyatakan bahwa kepribadian mempengaruhi persepsi bawahan terhadap peristiwa disiplin. Kepribadian yang baik dari pemimpin akan memberi dampak positif terhadap penegakan disiplin pada organisasi yang dipimpinnya.

Menurut Simamora (2005: 611), yang dimaksud disiplin adalah bentuk pengendalian diri pegawai dan pelaksanaan yang teratur menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja dalam suatu organisasi. Disiplin itu sendiri adalah suatu kondisi. Kondisi yang tercipta karena adanya perilaku. Perilaku pegawai akan mempengaruhi perilaku organisasi di mana ia bekerja. Perilaku anggota keluarga akan dapat mempengaruhi citra seluruh keluarga. Perilaku anggota kelompok tertentu dari masyarakat dapat mempengaruhi citra masyarakat itu, yang pada giliran akhirnya nanti dapat membawa baik buruknya nama bangsa.

Menurut Handoko (2001: 208), disiplin adalah suatu kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional. Dalam hal ini ada dua tipe kegiatan pendisiplinan, yaitu preventif dan korektif. Disiplin preventif adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para pegawai agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Dengan sasaran pokok adalah untuk mendorong disiplin diri diantara para pegawai.

Dalam usaha menegakkan kedisiplinan, maka diperlukan aturan-aturan berupa sanksi hukuman bagi para pegawai yang melanggar tata tertib dan tidak melaksanakan kewajiban dengan baik. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong semangat dan gairah kerja, dan terwujudnya tujuan pegawai, masyarakat dan organisasi. Oleh karena itu setiap manajemen selalu berusaha agar para bawahannya mempunyai disiplin yang baik.

Melalui berbagai definisi, dapat dipahami bahwa disiplin merupakan sikap mental yang harus dimiliki seseorang untuk patuh terhadap ketentuan yang berlaku, yang didasari pengetahuan akan norma dan aturan serta dilakukan secara sadar. Suatu instansi atau organisasi dapat dikatakan baik apabila karyawan atau pegawai mematuhi dengan kesadaran penuh segala aturan dan norma kerja yang mengaturnya. Nilai-nilai kepatuhan telah menjadi bagian dari perilaku dalam kehidupannya. Nilai-nilai kepekaan dan kepedulian telah menjadi bagian dari hidupnya. Sebelum orang lain menyatakan “aneh” kalau ia berbuat menyimpang, dirinya terlebih dahulu sudah merasa aneh, risi atau merasa malu dan berdosa kalau berbuat menyimpang.

Menurut Prijodarminto (2004: 25), disiplin akan membuat seseorang tahu membedakan hal-hal apa yang seharusnya dilakukan, yang wajib dilakukan, yang boleh dilakukan, yang tak sepatutnya dilakukan

(karena merupakan hal-hal yang dilarang). Disiplin itu mempunyai tiga aspek, yaitu:

- a. Sikap mental (mental attitude), yang merupakan sikap taat dan tertib sebagai hasil atau pengembangan dari latihan, pengendalian pikiran dan pengendalian watak.
- b. Pemahaman yang baik mengenai sistem aturan perilaku, norma, kriteria dan standar yang sedemikian rupa, sehingga hal tersebut menumbuhkan pengertian yang mendalam atau kesadaran, bahwa ketaatan akan aturan norma, kriteria dan standar tadi merupakan syarat mutlak untuk mencapai keberhasilan (sukses).
- c. Bersikap atau berkelakuan yang secara wajar menunjukkan kesungguhan hati, untuk mentaati segala hal secara cermat dan tertib.

Di dalam suatu organisasi, usaha untuk menciptakan disiplin selain melalui tata tertib atau peraturan diperlukan juga adanya penjabaran tugas dan wewenang yang jelas dan sederhana yang dengan mudah diikuti apabila aturan, norma hukum dan tata tertib yang berlaku sudah dilaksanakan dan ditaati.

Dari beberapa pengertian di atas dapat dikemukakan bahwa disiplin pada hakekatnya adalah kepatuhan terhadap seperangkat aturan yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi. Sehubungan dengan pernyataan di atas, maka Winardi (2002: 84) mengatakan bahwa untuk

mengajukan disiplin harus terdapat sejumlah peraturan sebagai suatu pedoman dalam melaksanakan tindakan, seperti :

- a. Peraturan-peraturan organisasi yang mencakup sejumlah hukum dari pihak yang melanggarnya.
- b. Ketentuan-ketentuan yang diberikan kepada para pekerja tentang apa yang diharapkan dari mereka.
- c. Prosedur-prosedur "*feed beck*" yang memberitahukan kepada mereka bagaimana hasil pekerjaan mereka dibandingkan dengan standar-standar yang diharapkan.
- d. Penelitian obyektif tentang kasus individual sebelum diadakan tindakan-tindakan penertiban.

Pemerintah menyikapi disiplin kerja sebagai suatu acuan dasar dalam mempertahankan eksistensi lembaga. Hal ini terbukti dengan adanya ketentuan tentang disiplin pegawai negeri sipil yang selanjutnya diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Lebih lanjut Kementerian Kehutanan juga mengatur kehadiran pegawai melalui Peraturan Menteri Kehutanan Nomor P.5/Menhut-II/2013 tentang Pedoman Kehadiran Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kementerian Kehutanan.

Setelah diuraikan beberapa pengertian mengenai disiplin yang dikemukakan oleh beberapa ahli seperti tersebut di atas dapat dikatakan bahwa disiplin pada umumnya diartikan kepatuhan dan ketaatan pada peraturan-peraturan atau ketentuan-ketentuan yang berlaku

dilingkungan organisasi masing-masing. Jika terdapat pegawai yang tidak mematuhi segala peraturan dan ketentuan yang berlaku pada lingkungan kerjanya, berarti tindakan pegawai tersebut dapat dikategorikan sebagai tindakan yang melanggar disiplin.

2.2.2. Macam-macam Disiplin Kerja

Ada dua macam disiplin kerja, yaitu disiplin pribadi dan disiplin kelompok.

a. Disiplin pribadi

Disiplin diri merupakan hasil proses belajar dari keluarga dan masyarakat. Penanaman nilai-nilai yang menjunjung disiplin, baik ditanamkan oleh orang tua, guru maupun masyarakat merupakan bekal positif bagi tumbuh dan berkembangnya disiplin diri. Disiplin diri sangat besar perannya dalam mencapai tujuan organisasi, melalui disiplin diri seorang karyawan selain menghargai dirinya sendiri juga menghargai orang lain.

Manfaat dari disiplin diri adalah:

- 1) Disiplin diri adalah disiplin yang diharapkan oleh organisasi, jika harapan organisasi terpenuhi maka karyawan akan mendapat penghargaan dalam bentuk prestasi atau kompensasi lainnya.
- 2) Melalui disiplin diri merupakan bentuk penghargaan terhadap orang lain.

3) Penghargaan terhadap kemampuan diri, hal ini didasarkan atas pandangan bahwa jika karyawan mampu melaksanakan tugas, pada dasarnya ia mampu mengaktualisasikan kemampuan pada dirinya.

b. Disiplin kelompok

Disiplin kelompok akan tercapai jika disiplin diri telah tumbuh dalam diri karyawan. Kelompok akan menghasilkan pekerjaan yang optimal jika masing-masing anggota kelompok dapat memberikan andil yang sesuai dengan hak dan tanggung jawabnya.

Upaya menanamkan disiplin pada dasarnya adalah menanamkan nilai-nilai. Oleh karena itu, komunikasi terbuka adalah salah satu kuncinya. Dalam hal ini transparansi mengenai apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, termasuk didalamnya sanksi dan hadiah apabila karyawan memerlukan konsultasi terutama apabila aturan-aturan dirasakan tidak memuaskan karyawan.

2.2.3. Faktor-faktor Disiplin Kerja

Beberapa faktor yang mempengaruhi timbulnya perilaku disiplin kerja, yaitu: tujuan pekerjaan dan kemampuan pekerjaan, sanksi hukum, ketegasan, dan hubungan kemanusiaan (Nitisemito, 1991).

Perilaku disiplin karyawan merupakan sesuatu yang tidak muncul dengan sendirinya, tetapi perlu dibentuk. Oleh karena itu pembentukan perilaku disiplin kerja, menurut Commings (1984) dapat dilakukan melalui dua cara, yaitu:

- a. *Preventive discipline*, merupakan tindakan yang diambil untuk mendorong para pekerja mengikuti atau mematuhi norma-norma dan aturan-aturan sehingga pelanggaran tidak terjadi. Tujuannya adalah untuk mempertinggi kesadaran pekerja tentang kebijaksanaan dan peraturan pengalaman kerjasanya.
- b. *Corrective discipline*, merupakan suatu tindakan yang mengikuti pelanggaran dari aturan-aturan, hal tersebut mencoba untuk mengecilkan pelanggaran lebih lanjut sehingga diharapkan untuk perilaku dimasa mendatang dapat mematuhi norma-norma peraturan.

Pembentukan perilaku disiplin kerja dilihat dari formula Kurt Lewin adalah:

- a. Disiplin karena faktor kepribadian, pada taraf ini yang paling penting adalah sistem nilai yang dianutnya. Nilai-nilai yang telah diajarkan oleh orang tua, guru, dan lingkungannya ini akan dijadikan acuan untuk diterapkan di tempat kerja. Sistem nilai akan terlihat dari sikap seseorang itu akan tanggung jawab pekerjaan yang telah diberikan kepadanya. Jadi sikap seseorang

itu akan terlihat dari perilakunya. Perubahan sikap ke dalam perilaku ini ada tiga, antara lain:

- 1) Disiplin karena kepatuhan, didasarkan pada perasaan takut. Disiplin kerja pada tingkatan ini dilakukan semata untuk mendapatkan reaksi positif dari pimpinan atau atasan yang memiliki wewenang.
- 2) Disiplin karena identifikasi, adanya perasaan kekaguman atau penghargaan pada pimpinan. Pimpinan yang kharismatik adalah figur yang dihormati, dihargai, dan sebagai pusat identifikasi. Karyawan yang menunjukkan disiplin terhadap aturan-aturan organisasi bukan disebabkan karena keseganan pada atasannya. Karyawan merasa tidak enak jika tidak mentaati peraturan. Penghormatan dan penghargaan karyawan pada pimpinan dapat disebabkan karena kualitas kepribadian yang baik atau mempunyai kualitas profesional yang tinggi dibidangnya.
- 3) Disiplin karena internalisasi, terjadi karena karyawan mempunyai sistem nilai pribadi yang menjunjung tinggi nilai-nilai disiplin kerja. Karyawan pada tingkatan ini dapat dikategorikan telah mempunyai disiplin diri.

b. Disiplin karena faktor lingkungan. Disiplin merupakan suatu proses belajar yang terus menerus. Proses pembelajaran dapat efektif jika pemimpin memperhatikan hal-hal berikut:

- 1) Konsisten, memperlakukan aturan secara konsisten dari waktu ke waktu. Sekali aturan yang telah disepakati dilanggar, maka rusaklah sistem aturan tersebut.
- 2) Adil, memperlakukan seluruh karyawan dengan tidak membeda-bedakan. Seringkali karena alasan pribadi, pemimpin lebih senang si A daripada si B. Karena kemungkinannya, jika si A melanggar aturan akan ditetapkan aturan yang berlaku. Tetapi jika si B melanggar aturan maka peraturan itu diabaikan.
- 3) Bersikap positif, dalam hal ini adalah jika ada pelanggaran maka dicari fakta dan dibuktikan terlebih dahulu. Selama fakta dan bukti belum ditemukan, maka tidak ada alasan bagi pemimpin untuk menerapkan tindakan disiplin. Dengan sikap positif, diharapkan pemimpin dapat mengambil tindakan secara tenang, sabar, dan tidak emosional. Upaya menanamkan disiplin pada dasarnya adalah menanamkan nilai-nilai.
- 4) Terbuka, dalam hal ini sikap pemimpin untuk selalu berkomunikasi dengan bawahannya secara terbuka. Oleh karena itu komunikasi terbuka adalah kuncinya,

transparansi mengenai apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, termasuk didalamnya sanksi dan hadiah apabila karyawan memerlukan konsultasi terutama bila aturan-aturan dirasakan tidak memuaskan karyawan.

Indikator pengukuran disiplin kerja menurut Singodimedjo dalam Sutrisno (2009: 89-93), antara lain: pemberian kompensasi, keteladanan pimpinan, aturan pasti, mengambil tindakan, dan pengawasan pimpinan.

- 1) Pemberian kompensasi, besar kecilnya pemberian kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikorbankan bagi perusahaan.
- 2) Keteladanan pimpinan, keteladanan pimpinan sangat penting karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan.
- 3) Aturan pasti, pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan. Bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama.

Disiplin tidak mungkin ditegakkan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi.

- 4) Mengambil tindakan, bila ada seorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya.
- 5) Pengawasan pimpinan, pengawasan akan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

2.3. Kinerja Pegawai

2.3.1. Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Sementara itu, kinerja sebagai kata benda mengandung arti *thing done* (suatu hasil yang telah dikerjakan). Dengan mendasarkan pada pengertian kinerja, maka dapat diambil kesimpulan bahwa pengertian kinerja yaitu suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Widodo, 2005: 78).

Kinerja pegawai di bawah standar karena tidak menerima umpan balik yang tepat waktu dan akurat tentang kinerja mereka (Cutcher, 1991). Hal ini berarti dengan umpan balik yang tepat maka akan mampu meningkatkan perilaku dan efektifitas pegawai yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai.

Kinerja dapat ditingkatkan melalui pelatihan bagi individu pegawai atau sekelompok pegawai (Huselid, 1995). Kurangnya pelatihan dan atau kurangnya keterampilan adalah salah satu alasan nyata bagi kinerja yang buruk. Oleh karena itu organisasi harus mendukung pegawai untuk meningkatkan keterampilan.

Menurut Wahyudi (2001: 48) kinerja adalah besarnya kontribusi atau hasil yang dicapai akan diberikan pengurus terhadap kemajuan dan perkembangan atau sasaran-sasaran organisasi di mana pegawai tersebut bekerja. Lebih lanjut Prawirosentono (2001: 2) mengemukakan bahwa *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat diciptakan oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai prioritas utama yaitu tujuan organisasi bersangkutan sesuai yang diharapkan, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja pegawai dalam organisasi merupakan tanggung jawab utama seorang pimpinan, dimana pimpinan membantu para pegawainya agar berprestasi lebih baik. Salah satu cara yang realistis untuk melakukan hal

ini adalah duduk bersama-sama pegawai secara berkala untuk mendiskusikan bagaimana prestasinya.

Kinerja menurut Basitan dalam Tangkilisan (2005: 175) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian dalam pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam upaya mewujudkan tujuan, sasaran, visi, dan misi organisasi.

Simamora (2005: 327) mengatakan bahwa kinerja merupakan suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari keluaran yang dihasilkan baik oleh jumlah maupun kualitas. Keluaran yang dihasilkan sebagaimana yang telah dikemukakan di atas dapat berupa fisik maupun non fisik.

Kinerja individu perorangan (*individual performance*) dan organisasi (*organizational performance*) memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak dapat terlepas dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakkan atau dijalankan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut. Sementara itu, individu atau sekelompok orang sebagai pelaksana dapat menjalankan tugas, wewenang dan tanggung jawab dengan baik, sangat tergantung kepada struktur (manajemen dan teknologi) dan sumber daya lain, seperti peralatan dan keuangan yang dimiliki organisasi, dengan demikian, kinerja lembaga (organisasi) salah satunya ditentukan oleh kinerja sekelompok orang sebagai pelaku organisasi. Sebaliknya, kinerja sekelompok orang sebagai

pelaku organisasi ditentukan oleh struktur, peralatan dan keuangan yang dimiliki oleh organisasi. Sekelompok orang akan mempunyai rasa tanggung jawab dan dapat mempertanggungjawabkan segala sikap, perilaku dan kegiatannya yang dipengaruhi oleh pengetahuan, kemampuan, kecakapan dan harapan-harapan (Widodo, 2005: 79).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan beban tanggung jawab menurut ukuran dan standar yang berlaku pada masing-masing organisasi. Kinerja merupakan perwujudan yang dilakukan oleh pegawai yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap pegawai atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan langkah menuju tercapainya tujuan organisasi.

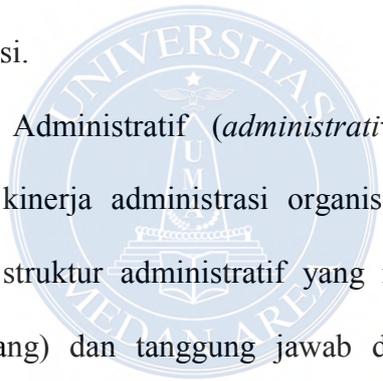
2.3.2. Jenis-jenis Kinerja

Keberhasilan organisasi dengan ragam kinerja tergantung kepada kinerja para peserta organisasi bersangkutan. Unsur manusia yang memegang peranan sangat penting dan menentukan keberhasilan mencapai tujuan organisasi. Di dalam suatu organisasi, menurut Mangkunegara (2004: 45) dikenal 3 (tiga) jenis kinerja yakni :

- a. Kinerja Strategik (*strategic performance*). Kinerja strategik suatu organisasi dievaluasi atas ketepatan organisasi dalam memilih lingkungannya dan kemampuan adaptasi (penyesuaian) organisasi bersangkutan atas lingkungan hidupnya di mana dia beroperasi.

Biasanya kebijakan strategik dipegang oleh top-management (manajemen lebih tinggi) karena menyangkut strategi menghadapi pihak luar yang melingkungi kehidupan organisasi.

Untuk menentukan strategi melawan pihak saingan, tentunya pimpinan organisasi harus mengetahui posisi organisasinya. Termasuk didalamnya posisi keuangan organisasi, misalnya likuiditas organisasi. Disamping itu, kinerja strategik meliputi kemampuan membuat visi ke depan tentang kondisi makro ekonomi negara yang akan berpengaruh pada kelangsungan hidup organisasi.

- 
- b. Kinerja Administratif (*administrative performance*), berkaitan dengan kinerja administrasi organisasi. Termasuk di dalamnya tentang struktur administratif yang mengatur hubungan otoritas (wewenang) dan tanggung jawab dari orang yang menduduki jabatan atau bekerja pada unit-unit kerja yang terdapat dalam organisasi. Di samping itu, kinerja administratif berkaitan dengan kinerja dari mekanisme aliran informasi antar unit dalam organisasi, agar tercapai sinkronisasi kerja antar unit kerja.
 - c. Kinerja Operasi (*operation performance*), berkaitan dengan efektivitas penggunaan setiap sumberdaya yang digunakan organisasi. Kemampuan mencapai efektivitas penggunaan sumberdaya tergantung kepada sumberdaya manusia yang mengerjakannya. Misalnya manajer produksi dengan seluruh

pegawainya harus mempunyai kemampuan optimal melakukan sinergi antara bahan baku, teknologi agar menghasilkan produk yang direncanakan, baik kuantitas maupun kualitasnya.

2.3.3. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja pegawai sangat diperlukan baik oleh pegawai maupun pimpinan organisasi. Di dalam menilai kinerja pegawai, pimpinan perlu menggunakan sistem penilaian kinerja pegawai yang bersifat obyektif, yang benar-benar mampu mengukur hasil kerja maupun proses mencapai hasil kerja. Hasil dari peningkatan kinerja pegawai bermanfaat bagi organisasi dan pengembangan karir pegawai di masa depan.

Penilaian yang baik harus dapat memberikan gambaran yang akurat tentang kinerja pegawai yang diukur. Artinya penilaian tersebut benar-benar menilai kinerja pegawai yang dinilai. Agar penilaian kinerja pegawai mencapai tujuan, maka menurut Notoatmodjo (2003: 140), ada tiga hal yang perlu diperhatikan, yaitu :

- a. Penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job related*). Artinya, sistem penilaian kinerja pegawai benar-benar menilai perilaku, atau pekerjaan yang mendukung kegiatan organisasi.
- b. Adanya standar pelaksanaan pekerjaan (*performance standard*). Standar pekerjaan merupakan ukuran yang dipakai untuk menilai kinerja pegawai tersebut. Agar penilaian itu efektif, maka sistem

penilaian kinerja pegawai hendaknya berhubungan dengan hasil yang ingin dinilai.

- c. Sistem penilaian kinerja pegawai bersifat praktis. Sistem penilaian kinerja pegawai yang bersifat praktis adalah yang mudah dipahami dan dipergunakan oleh atasan maupun bawahan. Metode yang dapat dipergunakan antara lain, pengamatan, atau pengukuran hasil dan tingkat produktivitas.

Tujuan dari penilaian kinerja menurut Decenzo dan Robbins (2000: 345) pada dasarnya untuk memenuhi tiga hal, yaitu :

- a. Umpan balik (*feedback*), yaitu untuk menyediakan umpan balik dari pegawai bagi pihak pimpinan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawainya.
- b. Pengembangan (*Development*), untuk memberi informasi berupa kelemahan-kelemahan pegawai pada pihak pimpinan dalam pengembangan kemampuan pegawai yang bersangkutan yang mengarah pada pengembangan organisasi secara keseluruhan.
- c. Dokumentasi (*Documentation*), untuk menyediakan dokumentasi dari prestasi pegawai. Dokumentasi ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan personalia oleh pihak pimpinan.

Penilaian kinerja terdiri dari tiga langkah, yaitu mendefinisikan pekerjaan, menilai kinerja dan memberikan umpan balik. Mendefinisikan pekerjaan berarti memastikan bahwa pimpinan organisasi dan pegawai

sepakat tentang tugas-tugasnya dan standar jabatan. Menilai kinerja berarti membandingkan kerja aktual pegawai dengan standar yang telah ditetapkan. Adapun faktor-faktor yang dinilai, dapat berbeda antara satu jenis pekerjaan dengan jenis pekerjaan lainnya. Hal ini tergantung pada segi-segi apa yang dipandang kritikal dalam mengukur keberhasilan seseorang dan menunaikan kewajibannya, seperti kesetiaan, prakarsa, kerajinan, ketekunan, sikap kerja sama, kepemimpinan, kejujuran, ketelitian, kecermatan dan kerapian.

Standar pengukuran kinerja menurut Dharma (2001: 154) ada tiga hal, yaitu: kualitas kerja, kuantitas kerja, dan ketepatan waktu. Indikator penilaian kinerja menurut Mangkunegara (2004: 67-68), Sutrisno (2013: 152-153), antara lain: kualitas kerja, kuantitas kerja, berdisiplin, ketepatan waktu dan tanggung jawab.