

## BAB II KAJIAN PUSTAKA

### A. Manajemen Sumber Daya Manusia

#### 1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen berasal dari bahasa Inggris *management* yang berarti mengolah. Proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dengan memanfaatkan sumber daya manusia disebut sebagai manajemen. Seiring berjalannya waktu, definisi manajemen berkembang lebih pesat. Tanthowi mengartikan manajemen seperti "*The art of getting done through people*" atau seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain (2019).

Manajemen sumber daya manusia merupakan jantung dari manajemen. Dalam manajemen sumber daya manusia, individu mempelajari hubungan manusia dan peran seseorang dalam berproses pada sebuah organisasi serta mencakup mengenai pemanfaatan dan perlindungan sumber daya manusia yang inovatif mengenai hubungan sesama pekerja maupun individu. Setiap pekerja memiliki hak untuk diperlakukan adil sesuai dengan peraturan dan norma yang berlaku. Keputusan manajemen menyangkut desain hubungan ketenagakerjaan dengan sistem perencanaan maupun evaluasi kerja pegawai.

Mengimplementasikan fungsi-fungsi manajemen ke dalam setiap kegiatan operasional manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan pekerja untuk diberi kedudukan dalam sebuah organisasi. Tujuan organisasi akan tercapai apabila tenaga kerja memiliki peran dan keterkaitan yang efektif dan efisien. Terbentuknya tujuan organisasi maupun perusahaan diukur melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pelepasan sumber daya, pengintegrasian, pemberhentian dan pemeliharaan pekerja.

Menurut Hasibuan (2017:2017) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar aktif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Menurut John M. Ivancevich (2015:12) manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan yang efektif dari manusia dalam pekerjaan mereka dan sumber daya

manusia meneliti hal-hal yang dapat atau harus dilakukan untuk mejadikan orang yang bekerja menjadi produktif dan lebih luas.

Menurut Desseler (2016:8) manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dari praktik yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek orang atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan pemberian imbalan dan penilaian.

## 2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Veithzal Rivai (2015:8) tujuan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

- a. Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
- b. Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
- c. Menghindari terjadinya *miss*-manajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
- d. Mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi (KIS) sehingga produktifitas kerja meningkat.
- e. Menghindari kelebihan dan kekurangan karyawan.
- f. Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
- g. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertical atau horizontal).
- h. Menjadi dasar dalam penilaian karyawan.

## 3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2016:21-23) fungsi-fungsi dari manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

### a. Fungsi Manajerial

#### 1) *Planning* (Perencanaan)

Merancang kebutuhan tenaga kerja sesuai dengan yang dibutuhkan untuk mencapai target operasi.

#### 2) *Organizing* (Pengorganisasian)

Aktivitas guna mengorganisasikan para pegawai dengan menentukan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi otoritas, pembauran, komposisi dan organization chart.

3) *Directing* (Pengarahan)

Mengarahkan agar saling bekerja sama dengan efektif dan efisien sesama pegawai.

4) *Controlling* (Pengendalian)

Pegawai mematuhi segala tata tertip dan peraturan yang berlaku. Penyimpangan yang dialami akan dilakukan tindakan lebih lanjut melakukan perbaikan.

b. Fungsi Operasional

1) *Procurement* (Pengadaan)

Proses pemilihan karyawan sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan organisasi. Terciptanya target perusahaan diperani oleh pengadaan yang baik.

2) *Development* (Pengembangan)

Upaya meningkatkan keterampilan serta moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan (Diklat). Pendidikan dan pelatihan (Diklat) yang dilakukan sesuai dengan kemajuan teknologi.

3) *Compensation* (Kompensasi)

Pemberian imbalan kepada pegawai sebagai bentuk terima kasih. Pemberian kompensasi sesuai prestasi kerja, andil dan tanggung jawab pegawai.

4) *Integration* (Integrasi)

Mempersatukan keperluan karyawan dan keperluan perusahaan dalam menciptakan kerjasama yang selaras dan saling menguntungkan. Menyatukan dua aspirasi yang bertolak belakang menjadi tantangan besar dalam manajemen sumber daya manusia.

5) *Maintenance* (Pemeliharaan)

Pemeliharaan sangat berperan dalam fungsi manajemen sumber daya manusia dan kunci keberhasilan. Dengan meningkatkan kondisi mental dan loyalitas pegawai dapat menciptakan hubungan jangka panjang diperusahaan.

## 6) Kedisiplinan

Kedisiplinan melancarkan proses berjalannya organisasi. Pegawai yang menerapkan tata tertib yang berlaku akan menjamin terwujudnya tujuan organisasi yang menjadi fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang utama.

## 7) *Separation* (Pemberitahuan)

Putusnya perjanjian kerja pegawai dari organisasi yang dikarenakan banyak faktor seperti kontrak kerja, pensiun dan alasan lainnya.

## **B. Kinerja Pegawai**

### 1. Pengertian Kinerja Pegawai

Dalam sebuah organisasi seorang pegawai dituntut memberikan kontribusi yang ekstra disebabkan keberhasilan sebuah organisasi bergantung pada kinerja sumber daya manusia yang ada. Tolak ukur untuk mencapai kategori yang efektif dan efisien di tinjau melalui kinerja atau prestasi yang diberikan tentu sesuai standar kerja pegawai yang berlaku. Kinerja merupakan strategi untuk mengatur tingkat keberhasilan serta perbaikan dan peningkatan dalam organisasi (Handoko, 2017).

Kinerja pegawai merupakan prestasi kerja yang dihasilkan melalui perbandingan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dengan kerja dilapangan. Menurut Rivai (2012) kinerja merupakan perilaku nyata dari seseorang maupun kelompok yang dikerjakan untuk menyelesaikan tanggung jawab sesuai dengan tugas yang dibebankan kepada pegawai.

Menurut Mangkunegara (2011:67) kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas serta kuantitas yang di capai seorang pegawai dalam menyelesaikan tugas dan kewajiban yang diberikan kepadanya. Kemudian menurut Afandi (2018:83) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab dalam pencapaian target organisasi secara sah tanpa melanggar undang-undang yang ada.

Berdasarkan pengertian kinerja diatas dapat dikatakan bahwa pencapaian yang diberikan oleh pegawai sesuai tanggung jawab yang diberikan kepada organisasi berupa hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas.

## 2. Tujuan Kinerja Pegawai

Adapun tujuan dari kinerja pegawai sebagai berikut:

- a. Evaluasi pencapaian hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas pegawai.
- b. Mengharmoniskan ikatan antar pegawai dengan tanggung jawab yang diamanah kanorganisasi.
- c. Menjamin objek diklat dilaksanakan sesuai sistem prestasi dan sistem karier.
- d. Memberikan ilmu baru sebagai pegangan pegawai dalam memecahkan masalah yang bertaut.

Seorang pegawai diwajibkan menanamkan kinerja yang produktif hingga tumbuh dan berkembang dalam kepribadian setiap pegawai. Adapun karakteristik pegawai yang produktif dalam meningkatkan kinerja yaitu:

- 1) Berfikir maju dan berani mengambil resiko
- 2) Memiliki tanggung jawab yang tinggi
- 3) Memiliki tujuan yang realistis
- 4) Siap menghadapi tantangan kedepan
- 5) Mampu merealisasikan program yang akan direncanakan

## 3. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

### a) Faktor Individu

Faktor secara kemampuan, keterampilan dan psikologis. Pegawai yang memiliki integritas yang tinggi baik dari rohani maupun jasmani akan mempunyai fokus kerja yang tinggi sehingga mampu mengelolah dan mendayagunakan potensi dalam melaksanakan aktivitas yang optimal untuk mencapai tujuan organisasi.

### b) Faktor Lingkungan Organisasi

Prestasi kerja juga ditunjang melalui lingkungan organisasi seperti kejelasan mengenai *Standard Operating Procedure* (SOP) yang jelas, pola komunikasi yang lancer, terbentuknya keharmonisan sesama pegawai maupun pimpinan, otoritas yang mempuni, dilengkapi fasilitas pelayanan yang sangat memadai dan kesempatan naik jabatan.

#### 4. Indikator Kinerja Pegawai

Dalam mengetahui hambatan maupun dorongan baik kekurangan maupun kelebihan perlu dilakukan pengukuran kinerja sebagai bahan evaluasi agar tidak terjadi kembali di periode selanjutnya.

Menurut Robbins (2016:21) indikator-indikator kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

##### a) Kualitas

Kualitas kinerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.

##### b) Kuantitas

Kuantitas kerja merupakan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah seperti unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

##### c) Ketepatan Waktu

Tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

##### d) Efektivitas

Tingkat penggunaan sumber daya organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

##### e) Kemandirian

Tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

##### f) Komitmen

Tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab pegawai terhadap kantor.

### C. Gaya Kepemimpinan

#### 1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari sebuah filsafah serta sikap yang berasal dari perilaku dan tindakan individu. Kepemimpinan yang efektif dan dinamis akan menentukan keberhasilan organisasi melalui *unsure dominant* organisasi. Bentuk gaya kepemimpinan

seorang pemimpin berbeda-beda, cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku pegawai dengan melakukan tindakan yang terarah dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Veithzal (2006:64) kepemimpinan menunjukkan secara maupun tidak langsung mengenai keyakinan seorang pemimpin kepada anggotanya. Sedangkan menurut Samsudin (2016:287) gaya kepemimpinan seorang pemimpin adalah unik dan tidak dapat diwariskan secara otomatis.

Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang diarahkan pimpinan untuk mempengaruhi perilaku dari pegawai. Kartini Kartono (2008) menyatakan bahwa sifat, kebiasaan, watak dan keperibadian seorang pemimpin berbeda saat berinteraksi dengan anggota. Kemudian menurut Wijaya Supardo (2006:4) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah strategi kompleks seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam mencapai misi dan sasaran dengan cara mudah dimengerti.

## 2. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

Macam-macam gaya kepemimpinan sebagai berikut:

### a. Gaya Kepemimpinan Otokratis

Pemimpin memegang alih segala keputusan dan kebijakan secara mutlak. Pegawai hanya mengerjakan tugas yang diamanahkan pimpinan tanpa terkecuali. Jenis gaya kepemimpinan ini tidak menerima masukan dari para pegawai saat berdiskusi.

### b. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis berbanding terbalik dengan gaya kepemimpinan otokratis. Pada gaya kepemimpinan demokratis, pemimpin berbaaur dengan anggotanya sehingga membangun hubungan yang harmonis. Pemimpin memperhatikan kebutuhan yang diperlukan serta memberikan fasilitas yang memadai demi kenyamanan anggota. Dalam berdiskusi pemimpin memberikan peluang untuk melatih wewenang serta menerima saran dan kritik dari anggota lalu menimbang sebelum mengambil keputusan.

### c. Gaya Kepemimpinan Kharismatik

Energi dan daya tarik yang dimiliki pemimpin menjadi keunggulan saat memimpin organisasi. Sifat pemimpin yang kharismatik dapat dilihat melalui cara

mereka berbicara, berjalan maupun bertindak maka sewajarnya dapat dengan mempengaruhi anggota dalam bekerja.

d. Gaya Kepemimpinan Paternalistik

Seorang pemimpin memiliki sifat ke bapak-bapakan sehingga menganggap anggota labil selalu membutuhkan tonggak menuju pencapaian. Pemimpin tidak memberikan peluang kepada anggota untuk mengembangkan imajinasi dan kreativitas pegawai.

3. Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Dalam menjalankan aktivitas ada beberapa faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan sebagai berikut:

- a. Kepribadaian, pengalaman pada masa lalu sebelum menjadi atasan yang mencakup seputar latar belakang dan nilai-nilai yang dibekali mempengaruhi gaya kepemimpinan yang diterapkan.
- b. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi pola pikir anggota.
- c. Suasana kerja dalam organisasi.
- d. Hasil kerja yang diberikan pimpinan kepada anggota terimplementasi dengan benar ataupun tidak.
- e. Tipe, harapan dan tingkah laku anggota juga mempengaruhi gaya kepemimpinan.

4. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain agar mau bekerja sama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang dilakukan bersama antara pimpinan dan bawahan. Penerapan gaya kepemimpinan demokratis menjadi unsur penting dalam kepemimpinan, hal ini berpengaruh terhadap kinerja yang akan dihasilkan. Pemimpin memperhatikan kebutuhan yang diperlukan serta memberikan fasilitas yang memadai demi kenyamanan anggota. Dalam berdiskusi pemimpin memberikan peluang untuk melatih wewenang serta menerima saran dan kritik dari anggota lalu menimbang sebelum mengambil keputusan, maka membangun hubungan yang harmonis.

Robbins (2006:167) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis menggambarkan pemimpin yang cenderung melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan, mendelegasikan wewenang, mendorong partisipasi dalam memutuskan metode dan sasaran kerja, dan menggunakan umpan balik sebagai faktor utama dan yang terpenting dalam setiap kelompok atau organisasi.

#### 5. Karakteristik Gaya Kepemimpinan Demokratis

Robbins (2003:168) menyatakan bahwa terdapat beberapa ciri gaya kepemimpinan demokratis yang membedakan dengan gaya kepemimpinan lain sebagai berikut:

- a. Semua kebijakan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan pimpinan.
- b. Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat dan jika dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis, pimpinan menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dipilih.
- c. Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok.
- d. Lebih memperhatikan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.
- e. Menekankan dua hal yaitu bawahan dan tugas.
- f. Pimpinan adalah objektif dalam pujian dan kecamannya dan mencoba menjadi seorang anggota kelompok biasa dalam jiwa dan semangat tanpa melakukan banyak pekerjaan.

Pimpinan yang demokratis berfungsi sebagai katalisator yang bisa mempercepat proses-proses secara wajar dan membantu pencapaian objek yang ingin dicapai dengan cara yang paling sesuai dengan kondisi kelompok organisasi. Kepemimpinan yang demokratis berada dalam situasi normal, keadaannya lebih superior dari pada kepemimpinan otoriter maupun bebas. Alasan utamanya sebagai berikut (Kartono, 2011:190):

- 1) Orang bisa menghimpun dan memanfaatkan semua informasi dan kearifan dari semua anggota kelompok.
- 2) Orang tidak menyandarkan diri pada kepandaian maupun kemampuan pimpinan saja.

## 6. Indikator Gaya Kepemimpinan Demokratis

Keberhasilan dapat organisasi dapat diukur dari gaya kepemimpinan yang diterapkan seorang pemimpin. Menurut Sutarto (2006:75) indikator gaya kepemimpinan demokratis sebagai berikut:

- a. Wewenang pemimpin tidak bersifat mutlak.
- b. Keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan.
- c. Kebijakan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan.
- d. Komunikasi berlangsung timbal balik.
- e. Pengawasan dilakukan secara wajar.
- f. Banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran, pertimbangan dan pendapat.
- g. Tugas-tugas kepada bawahan diberikan dengan menggunakan permintaan dan berdasarkan pada instruksi.
- h. Tanggung jawab ditanggung bersama oleh pimpinan dan bawahan.

## D. Motivasi

### 1. Pengertian Motivasi

Motivasi adalah dorongan yang muncul dari dalam diri untuk melakukan sesuatu dengan sadar. Motivasi kerja adalah dorongan yang muncul dari dalam diri untuk melakukan suatu pekerjaan dengan secara sadar. Motivasi kerja menjadi alasan seorang individu giat dalam menyelesaikan tugas untuk menghasilkan reward dan promosi jabatan yang ditawarkan organisasi.

Motivasi kerja merupakan suatu perangsang dan penerak niat seorang individu disebabkan setiap motivasi mempunyai target yang ingin dituju (Sutrisno et al., 2016). Sedangkan menurut Suwatno & Priansa (2018:172) motivasi sebagai pendorong yang mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan seorang individu. Individu yang terdorong oleh motivasi akan mencerminkan kemajuan positif dan meningkatkan produktivitas kinerja pegawai.

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan yang muncul secara sadar menimbulkan rangsangan dalam diri seorang individu untuk mencapai tujuan tertentu tanpa adanya paksaan.

## 2. Tujuan Motivasi

Menurut Dayana & Marbun (2018:49) tujuan motivasi sebagai pendorong manusia untuk mengerjakan, menentukan arah seperti kearah target yang dikehendaki dan diarsir dengan menentukan skala prioritas yang dikerjakan lebih awal.

Tujuan pemberian motivasi kepada pegawai yaitu:

- a. Meningkatkan ketentraman pegawai.
- b. Mendayagunakan pengadaan pegawai.
- c. Membangun hubungan harmonis dalam lingkungan kerja.
- d. Meningkatkan produktivitas kinerja pegawai.
- e. Meningkatkan tata tertib dan moral kerja pegawai.

## 3. Prinsip-prinsip dalam Motivasi

Prinsip-prinsip dalam motivasi kerja pegawai sebagai berikut:

### a. Prinsip Partisipasi

Para pegawai diberikan peluang dan ikut serta dalam mengambil keputusan dalam berdiskusi. Pegawai merasa dihargai dan lebih maksimal dalam pencapaian tujuan organisasi.

### b. Prinsip Komunikasi

Pimpinan organisasi mengkomunikasikan segala informasi target kerja dengan jelas sehingga memotivasi pegawai dalam bekerja.

### c. Prinsip Mengakui Andil Pegawai

Pengakuan bahwa setiap pegawai memiliki andil dalam usaha keberhasilan organisasi. Pengakuan itu akan memotivasi para pegawai.

### d. Prinsip Pendeglasian Wewenang

Pimpinan mengetahui kelebihan dan kekurangan pegawai untuk suatu saat dapat mengambil keputusan terhadap tanggung jawab yang diamanahkan.

### f. Prinsip Memberikan Perhatian

Pimpinan mengevaluasi setiap pegawai guna untuk mengetahui keresahan yang di alami pegawai yang menunjang jalannya pekerjaan serta memberikan pelayanan dengan fasilitas kerja.

#### 4. Metode Motivasi

##### a. Motivasi Langsung (*Direct Motivation*)

Motivasi langsung adalah motivasi yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus, dan bintang jasa.

##### b. Motivasi Tidak Langsung (*Indirect Motivation*)

Motivasi tidak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya, seperti mesin-mesin yang canggih, ruangan yang nyaman dan kursi yang empuk.

#### 5. Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Setiap Individu mempunyai motivasi yang berbeda-beda. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi meliputi:

##### a. Faktor Intern

- 1) Keinginan bertahan hidup, memperoleh kompensasi yang memadai dan pekerjaan tetap.
- 2) Keinginan untuk memperoleh penghargaan seperti keinginan untuk segani oleh orang lain.
- 3) Keinginan memperoleh penghargaan seperti mengerjakan pekerjaan untuk meperoleh imbalan seperti *reward*.
- 4) Keinginan untuk berkuasa, mendorong seorang individu memperoleh promosi jabatan.

##### b. Faktor Ekstern

###### 1) Kondisi Lingkungan Kerja

Mencakup seluruh sarana dan prasarana yang ada disekeliling pegawai.

###### 2) Kompensasi

Pemberian kompensasi menjadi faktor yang paling berpengaruh untuk mendorong pegawai bekerja dengan tekun.

3) Supervise yang Baik

Memberikan pelatihan, pengarahan dan bimbingan guna untuk simulasi pegawai agar tidak melakukan kesalahan.

4) Adanya Jaminan Pekerjaan

Adanya jaminan pekerjaan memberikan rasa aman kepada pegawai jika terjadi hal-halk yang tidak diinginkan dalam masa pendek maupun masa panjang.

5) Status dan Tanggung Jawab

Dorongan untuk memenuhi *sense of achievement* dalam tugas sehari-hari.

6) Peraturan yang Fleksibal

Sistem dan *Standard Operating Procedure* yang ada harus dipatuhi oleh seluruh staff pegawai, bersifat mengatur dan melindungi pegawai.

6. Teori Motivasi

Teori motivasi terbagi menjadi dua bagian yaitu (Hasibuan, 2017:152):

a. Teori Kepuasan (*Content Theory*)

Teori kepuasan mendasar atas faktor-faktor kepuasan individu yang mengakibatkan bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Jika kebutuhan semakin terpenuhi, maka semangat pegawai semakin membaik. Teori kepuasan terdiri dari beberapa kelompok antara lain:

1) Teori Motivasi Klasik

Manusia bekerja dengan giat untuk memenuhi kebutuhan fisik dari hasil pekerjaannya. Konsep dasar teori ini adalah imblan materi berkaitan erat dengan motivasi kerja seorang individu.

2) Teori Maslow

Seorang individu bekerja, disebabkan adanya dorongan untuk berbagai kebutuhan secara berjenjang. Maslow mengemukakan ada lima jenjang kebutuhan, sebagai berikut:

- a) Kebutuhan fisiologis
- b) Kebutuhan keselamatan dan keamanan
- c) Kebutuhan sosial
- d) Kebutuhan penghargaan
- e) Aktualisasi diri

### 3) Teori Herzberg

Menurut Herzberg ada dua faktor yang menyebabkan munculnya rasa puas dan ketidakpuasan antara lain:

- a) Faktor pemeliharaan berhubungan dengan kebutuhan psikologis manusia. Kebutuhan pemeliharaan dibutuhkan secara terus-menerus, disebabkan kebutuhan ini selalu habis setelah dipenuhi. Hilangnya faktor pemeliharaan dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan bagi para individu.
- b) Faktor motivasi adalah faktor yang menyangkut mengenai psikologis. Faktor ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi secara langsung berkaitan dengan pekerjaan.

### b. Teori Proses

Teori proses berupaya menjawab bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara dan menghentikan perilaku individu. Teori yang menjadi bagian dari teori proses sebagai berikut:

#### 1) Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Victor Vroom mengemukakan tiga konsep penting teori harapan sebagai berikut:

- a) Harapan adalah pelaku mendapatkan suatu kesempatan.
- b) Nilai adalah akibat dari perilaku tertentu yang mempunyai martabat.
- c) Pertautan adalah persepsi bahwa hasil dari keterkaitan tingkat pertama dengan tingkat kedua.

#### 2) Teori Keadilan

Dari teori pengukuhan, daya gerak yang memberikan motivasi terhadap semangat kerja.

#### 3) Teori Pengukuhan

Teori pengukuhan didasarkan atas hubungan sebab-akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi.

## 7. Indikator Motivasi

Beberapa indikator-indikator dari motivasi sebagai berikut (Afandi, 2018:29):

### a. Balas Jasa

Kompensasi yang diterima oleh para pegawai dalam bentuk barang, jasa dan uang diberikan atas kontribusinya pada organisasi.

### b. Kondisi Kerja

Lingkungan tempat bekerja yang nyaman, aman dan tentram mendukung pegawai untuk melaksanakan aktivitas yang baik.

### c. Fasilitas Kerja

Segala sesuatu kelengkapan dan perlengkapan yang berkaitan langsung dengan pekerjaan maupun kelancaran pekerjaan yang ditempati dan dinikmati oleh para pegawai.

### d. Prestasi Kerja

Hasil yang dicapai oleh semua individu dalam bekerja tidak merata disebabkan setiap individu mempunyai tolak ukur yang berbeda.

### e. Pengakuan dari Atasan

Pernyataan dari pimpinan apakah pegawainya sudah menerapkan motivasi yang telah diberikan atau tidak.

### f. Pekerjaan itu Sendiri

Pegawai yang mengerjakan pekerjaan dengan individu apakah pekerjaannya bisa menjadi motivasi buat sesama pegawai.

## E. Disiplin Kerja

### 1. Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin artinya ilmu yang mempelajari ajaran hukum, etika, norma, tata cara dan peraturan yang harus dipatuhi. Disiplin kerja mempunyai makna sebagai upaya pegawai untuk menaati peraturan organisasi maupun peraturan perundang-undang yang berlaku, bisa tercermin dari sikap dan perilakunya sehingga dapat dirasakan oleh pekerja lainnya. Bentuk-bentuk usaha memperbaiki pengetahuan, sikap dan perilaku melalui pelatihan sehingga para pegawai berusaha bekerja kooperatif dengan tim kerja serta meningkatkan prestasi kerja.

Afandi (2018:11) disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk mengubah perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan

kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Hasibuan (2013:193) kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma social yang berlaku. Kesadaran membawa seseorang secara sukarela menaati peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Mematuhi maupun mengerjakan semua tugas dengan baik, bukan atas paksaan, sehingga akan merubah perilaku dengan sendirinya. Bila pegawai mengabaikan bahkan melanggar peraturan, menandakan pegawai memiliki disiplin kerja yang buruk.

## 2. Tujuan Disiplin Kerja

Tujuan disiplin kerja diterapkan untuk mencapai suatu sikap tingkah laku dan berinisiatif melakukan tindakan yang perlu dilakukan, walau tidak ada arahan dari instruktur. Disiplin kerja berusaha mengatasi kesalahan dan keteledoran yang disebabkan kurang perhatian serta ketidak mampuan dan keterlambatan dalam bekerja sehingga terbentuk relasi yang harmonis.

Tujuan disiplin kerja menurut Simamora (2006:611) sebagai berikut:

- a. Tujuan utama disiplin kerja adalah untuk memastikan perilaku karyawan konsisten sesuai dengan aturan organisasi.
- b. Tujuan disiplin kerja untuk menumbuhkan atau mempertahankan rasa hormat dan saling percaya di antara penyelia dan bawahannya.
- c. Tindakan disipliner dapat membantu karyawan supaya menjadi lebih produktif.
- d. Tindakan disipliner yang efektif dapat memacu individu karyawan untuk meningkatkan prestasi kerja (kinerja) yang pada akhirnya menghasilkan pencapaian bagi individu bersangkutan.

Kedisiplinan yang selalu disertakan dalam setiap kegiatan manajemen secara terus menerus akan memotivasi pegawai untuk mendisiplinkan diri, bukan dikarenakan sanksi melainkan timbul dari dalam diri sendiri.

## 3. Macam-Macam Disiplin Kerja

Menurut Mangkunegara (2013:129) menyatakan ada dua macam disiplin kerja dalam organisasi yaitu:

a. Disiplin Preventif

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

b. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan. Pada disiplin korelatif, pegawai yang melanggar disiplin kerja perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

4. Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan (2016:194) faktor yang mempengaruhi disiplin kerja pegawai sebagai berikut:

a. Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut serta dalam mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai, pada dasarnya pekerjaan yang dibebankan kepada para pegawai sesuai dengan bidang dan keahlian agar pegawai tidak merasa tertekan dalam mengerjakan tanggung jawab.

b. Kepemimpinan

Seorang pimpinan menjadi contoh utama bagi para pegawai. Para pegawai mengikuti bagaimana pemimpin menegakkan disiplin dalam dirinya. Di nilai dari cara pimpinan mengendalikan ucapannya maupun perbuatan yang diimplementasikan.

c. Kompensasi

Besar kecilnya kompensasi mempengaruhi tergaknya disiplin kerja, pegawai akan bermalasan bekerja jika kebutuhan primer tidak terpenuhi. Semakin besar kompensasi yang diberikan, maka semakin baik disiplin kerja pegawai.

d. Pengawasan

*Treatment* yang paling efektif untuk mewujudkan kedisiplinan kerja. Setiap aktivitas perlu diadakan pengawasan untuk melihat apakah pekerjaan yang

diterapkan sesuai dengan perintah. Dengan adanya pengawasan, maka pegawai akan terbiasa melakukan disiplin kerja.

#### 5. Indikator Disiplin Kerja

Disiplin kerja mempunyai makna sebagai upaya pegawai untuk menaati peraturan organisasi maupun peraturan perundang-undang yang berlaku, bisa tercermin dari sikap dan perilakunya sehingga dapat dirasakan oleh pekerja lainnya.

Menurut Afandi (2018:21) indikator-indikator disiplin kerja sebagai berikut:

- a. Masuk kerja tepat waktu
- b. penggunaan waktu secara efektif
- c. Tidak pernah mangkir/tidak kerja
- d. Mematuhi semua peraturan organisasi dari instansi
- e. Target pekerjaan
- f. Membuat laporan kerja harian

#### F. Keterkaitan Antar Variabel

##### 1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Pegawai

Gaya kepemimpinan menjadi aspek utama dalam meningkatkan kinerja secara berkelanjutan. Sebuah organisasi yang memiliki kepemimpinan berpola pikir maju, akan sangat mendorong pegawai untuk mengembangkan diri, mengeksplor diri, meningkatkan diri secara optimal. Sebaliknya, tanpa kepemimpinan yang cerdas, kreatif dan inovatif, pegawai dengan demikian sulit untuk organisasi membangun hubungan baik dengan pekerja.

Pimpinan sebagai peran utama dalam mengarahkan pegawai terhadap visi dan misi organisasi serta seorang pimpinan mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif. Sifat dan perilaku yang ditunjukkan pimpinan Biro Umum dan Pengadaan kepada bawahan masih dapat dipahami dan diterima oleh seluruh pegawai. Cara pemimpin berbaur dengan anggotanya sehingga membangun hubungan yang harmonis. Dalam berdiskusi pemimpin memberikan peluang untuk melatih wewenang serta menerima saran dan kritik dari anggota lalu menimbang sebelum mengambil keputusan. Oleh sebab itu kinerja pegawai akan terus meningkat.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Suryani (2016) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Begitu pula penelitian yang dilakukan oleh Halima (2015) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Jadi seorang pemimpin yang memberikan peluang untuk berpendapat maka akan semakin baik pula kinerja pegawai dalam menjalani kewajiban sebagai bawahan.

## 2. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi merupakan dorongan yang muncul dari dalam diri untuk melakukan sesuatu secara sadar untuk mencapai tujuan tertentu tanpa adanya paksaan. Meningkatkan semangat dan kemauan dalam melaksanakan pekerjaan dengan sukarela akan menghasilkan pekerjaan yang sempurna, kemudian meningkatkan kinerja pegawai. Sedangkan, seseorang yang tidak memiliki motivasi, maka pekerjaan yang dilakukan dengan tanpa prinsip tidak akan mendapatkan hasil yang maksimal. Organisasi yang memiliki pegawai dengan kemampuan yang berkualitas maka kinerja karyawan akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Fahi et al. (2016) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Begitu pula penelitian yang dilakukan oleh Abbas et al. (2021) menyatakan bahwa motivasi pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Jadi motivasi sangat berpengaruh kepada kinerja pegawai, semakin dorongan yang diberikan organisasi kepada pegawai maka usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan akan mengalami kemajuan lebih cepat.

## 3. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Disiplin kerja merupakan upaya untuk menaati peraturan organisasi maupun peraturan perundang-undang yang berlaku, bisa tercermin dari sikap dan perilakunya sehingga dapat dirasakan oleh pekerja lainnya. Tanggung jawab seseorang dalam menjalankan tugas yang diselesaikan mencerminkan kedisiplinan yang dimiliki. Tanpa dukungan disiplin pegawai yang baik, sulit bagi organisasi dalam mencapai tujuannya. Masalah Kedisiplinan dewasa ini kurang diperhatikan

seorang manajemen modern dalam pengembangan kinerja organisasi. Oleh sebab itu, pimpinan selalu berusaha mencari ide agar bawahannya mempunyai disiplin yang baik dengan penuh kesadaran dalam menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku serta dapat mengembangkan kinerja pegawai.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Astutik (2016) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Natalia Susanto (2019) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Jadi semakin peka pegawai menerapkan disiplin kerja maka akan semakin meningkatnya kinerja yang dimiliki pegawai, sehingga membawa pengaruh sehat terhadap perkembangan organisasi.



## G. Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh peneliti terdahulu, antara lain oleh:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	A. Abbas et al.	2021	Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Sigi	Disiplin kerja: positif dan signifikan
2	Halima	2015	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Takalar	Motivasi: positif dan signifikan
3	Nurhanan et al.	2021	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Kepala Kantor Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Dukcapil Kabupaten Sinjai	Motivasi: positif dan signifikan Disiplin kerja: positif dan signifikan
4	Purba	2020	Pengaruh Motivasi Kerja, Kemampuan Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Labuhan Batu	Motivasi kerja: positif dan signifikan Disiplin kerja: positif dan signifikan
5.	Ardian	2021	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Kerinci	Motivasi: positif dan signifikan Disiplin kerja: positif dan signifikan
6	Djunaedi	2018	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan	Gaya kepemimpinan demokratis: positif dan signifikan

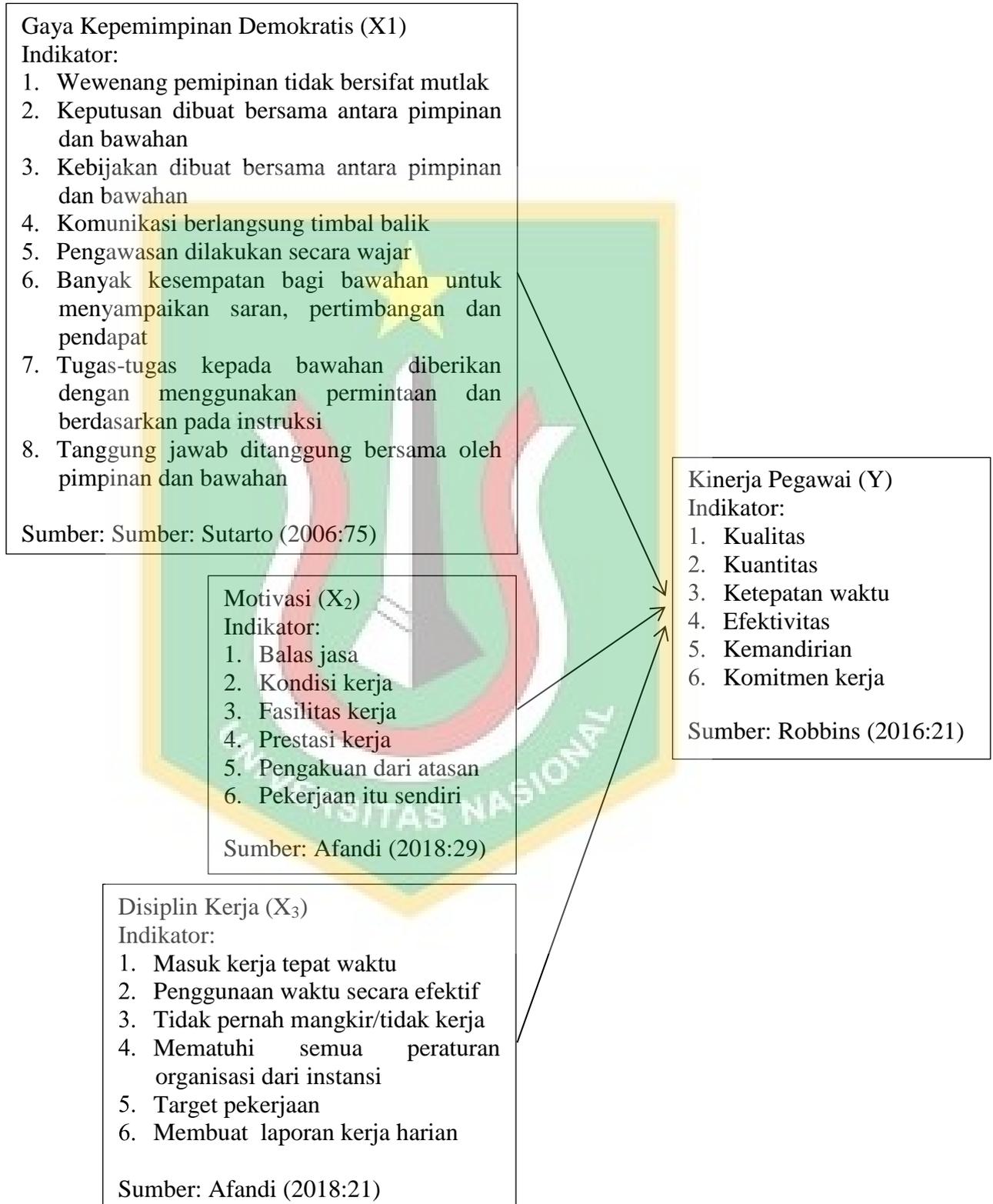
Lanjutan Tabel 2.1

7	Hariati et al.	2015	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Sungai Pinang Kota Samarinda	Gaya kepemimpinan demokratis: berpengaruh dan signifikan
8	Nurmayanti	2019	Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Pegawai Unit Pelaksanaan Teknis (UPT) Pusat Kesehatan Masyarakat (PUSKESMAS) Ambulu Kecamatan Ambulu Kabupaten Jember	Gaya kepemimpinan demokratis: berpengaruh
9	Olla & Andriyani	2017	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Timur Express Intermedia Kupang)	Gaya kepemimpinan demokratis: positif dan signifikan
10	Solihin	2020	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Bunguran Timur Kabupaten Natuna	Gaya kepemimpinan demokratis: berpengaruh signifikan

Sumber: Data diolah, 2022

## H. Kerangka Analisis

Berdasarkan tinjauan teori dan empiris, maka analisis dalam penelitian ini adalah:



Gambar 2. 1 Kerangka Analisis

## I. Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan sementara atas permasalahan dalam penelitian tentang pengaruh antara 2 variabel atau lebih sampai dapat dibuktikan kebenarannya. Berdasarkan perumusan masalah yang ada, maka dalam penelitian ini dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

- H<sub>1</sub>: Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Biro Umum dan Pengadaan Kementerian Pertanian.
- H<sub>2</sub>: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Biro Umum dan Pengadaan Kementerian Pertanian.
- H<sub>3</sub>: Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Biro Umum dan Pengadaan Kementerian Pertanian.

