

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Motivasi

2.1.1 Pengertian Motivasi

Perilaku seseorang dimulai dengan dorongan tertentu atau motivasi. Motivasi pada dasarnya berasal dari bahasa latin yaitu “*movere*” yang artinya “bergerak”. Motivasi adalah gejala psikologis dalam bentuk dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu. Ini timbul diakibatkan oleh faktor di dalam diri seseorang yakni faktor *intrinsik* dan faktor dari luar diri seseorang yakni faktor *ekstrinsik*. Faktor intrinsik dapat berupa sikap, kepribadian, pengalaman, pendidikan atau berbagai harapan dan cita-cita, sedang faktor ekstrinsik dapat ditimbulkan oleh berbagai sumber bisa karena pengaruh kondisi kerja, kebijakan organisasi, kehidupan ditempat kerja dan faktor-faktor lain.

Menurut Sondang P. Siagian (2012:138) definisi motivasi sebagai berikut :

“Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya”.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2018:219) definisi motivasi adalah : “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”.

Pemberian motivasi yang dilakukan pemimpin akan mampu merangsang pegawai untuk menghasilkan semangat kerja yang tinggi sehingga akan tercipta prestasi kerja yang baik karena mereka menjalankannya sesuai dengan tanggung jawabnya agar sasaran atau tujuan organisasi tercapai. Motivasi atau daya penggerak dilakukan agar satu sama lain mau bekerja sama, bekerja keras, bekerja efektif dan terintegrasi. Sedangkan kegairahan kerja seseorang itu akan muncul apabila adanya penggerak atau motivasi. Maka dari itu pemberian daya penggerak untuk menciptakan kegairahan seseorang dalam pencapaian tujuan agar mencapai kepuasan baik untuk dirinya sendiri maupun orang lain itu sangat penting karena saling berkaitan satu sama lain.

Menurut Rivai (2010:837) mengemukakan bahwa motivasi adalah : “Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu”.

Motivasi memang muncul dari dalam diri manusia, tetapi kemunculannya karena rangsangan atau dorongan oleh adanya unsur lain, dalam hal ini adalah adanya tujuan. Dorongan ini juga yang menimbulkan perubahan sikap, perbuatan dan nilai-nilai pada individu untuk menemukan dan mencapai tujuannya.

Menurut Robbins dan Judge (2017:127) mendefinisikan motivasi yaitu : “Motivasi adalah sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya”.

Intensitas berhubungan dengan seberapa giat seseorang berusaha, namun intensitas tinggi seperti ini tidak akan menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan kecuali upaya tersebut dikaitkan dengan arah yang menguntungkan organisasi. Maka kualitas serta intensitas perlu dipertimbangkan secara bersamaan. Terakhir motivasi memiliki dimensi ketekunan, dimensi ini merupakan ukuran mengenai berapa lama seseorang bisa mempertahankan usahanya. Individu-individu yang termotivasi bertahan melakukan suatu tugas dalam waktu yang cukup lama demi mencapai tujuan mereka.

Kesimpulannya adalah bahwa motivasi adalah gejala psikologis dalam bentuk dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu. Setiap individu memiliki kebutuhan yang kemudian mendorong keinginan untuk berusaha bagaimana caranya agar dapat memenuhi kebutuhan tersebut. Keinginan yang belum terpenuhi akan menaikkan “tensi” atau menaikkan ketegangan. Ketegangan yang terjadi dalam diri seseorang dapat menimbulkan tindakan-tindakan yang mengarah pada pencapaian tujuan.

2.1.2 Teori – Teori Motivasi

Teori – teori motivasi dikelompokkan atas :

- 1) Teori Kepuasan (*Content Theory*)
- 2) Teori Proses (*Process Theory*)

3) Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*)

Berikut penjelasannya :

1. Teori Kepuasan

Teori ini mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilakunya. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang memuaskan dan mendorong semangat bekerja seseorang. Hal yang memotivasi semangat bekerja seseorang adalah untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan materiil maupun nonmateriil yang diperolehnya dari hasil pekerjaannya.

Teori Kepuasan (*Content Theory*) ini dikenal antara lain :

- a. Teori Motivasi Klasik oleh F.W. Taylor.
- b. *Maslow's Need Hierarchy Theory (Theory of Human Motivation)* oleh A.H. Maslow.
- c. *Herberg's Two Factor Motivation Theory* oleh Frederick Herzberg.
- d. *Mc. Clelland's Achievement Motivation Theory* oleh Mc. Clelland.
- e. *Existence, Related and Growth (ERG) Theory* oleh Alderfer.
- f. Teori Motivasi *Human Relations*.
- g. Teori Motivasi Claude S. George.

Berikut penjelasannya :

- a. Teori Motivasi Klasik oleh F.W. Taylor.

Teori Motivasi Klasik (teori kebutuhan tunggal) ini dikemukakan oleh Fredrick Winslow Taylor. Menurut teori ini motivasi para pekerja hanya untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan biologis saja. Kebutuhan biologis adalah kebutuhan yang

diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang. Kebutuhan dan kepuasan biologis ini akan terpenuhi, jika gaji atau upah (uang atau barang) yang diberikan cukup besar. Jadi jika gaji atau upah karyawan dinaikkan maka semangat bekerja mereka akan meningkat.

- b. *Maslow's Need Hierarchy Theory (A Theory of Human Motivation)* oleh A.H. Maslow.

Maslow's Need Hierarchy Theory (A Theory of Human Motivation) oleh A.H. Maslow tahun 1943. Teori ini merupakan kelanjutan dari “*Human Science Theory*” Elton Mayo (1880-1949) yang menyatakan bahwa kebutuhan dan kepuasan seseorang itu jamak yaitu kebutuhan biologis dan psikologis berupa materiil dan nonmateriil.

Dasar *Maslow's Need Hierarchy Theory* :

- 1) Manusia adalah makhluk sosial yang berkeinginan ia selalu menginginkan lebih banyak. Keinginan ini terus menerus, baru berhenti jika akhir hayatnya tiba.
- 2) Suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi alat motivasi bagi pelakunya, hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang menjadi alat motivasi.
- 3) Kebutuhan manusia itu bertingkat-tingkat (*hierarchy*) sebagai berikut :
 - a. Kebutuhan Fisik
 - b. Keamanan dan keselamatan

- c. Kebutuhan sosial
- d. Kebutuhan akan penghargaan diri
- e. Kebutuhan akan aktualisasi diri

Maslow's Need Hierarchy Theory ini mempunyai kebaikan dan kelemahan, sebagai berikut :

Kebaikannya :

1. Teori ini memberikan informasi bahwa kebutuhan manusia itu jamak (materiil dan nonmateriil) dan bobotnya bertingkat-tingkat pula.
2. Manajer mengetahui bahwa seseorang berperilaku/bekerja adalah untuk dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan (materiil dan nonmateriil) yang akan memberikan kepuasan baginya
3. Kebutuhan manusia itu berjenjang sesuai dengan kedudukan atau sosial ekonominya. Seseorang yang berkedudukan rendah (sosial ekonomi lemah) cenderung dimotivasi oleh materiil, sedang orang yang berkedudukan tinggi cenderung dimotivasi oleh nonmateriil.
4. Manajer akan lebih mudah memberikan alat motivasi yang paling sesuai untuk merangsang semangat bekerja bawahannya.

Kelemahannya :

1. Menurut teori ini kebutuhan manusia itu adalah bertingkat-tingkat atau hierarki, tetapi dalam kenyataannya manusia menginginkannya tercapai sekaligus dan kebutuhan manusia itu

merupakan siklus, seperti lapar-makan-lapar lagi makan lagi dan seterusnya.

2. Walaupun teori ini sangat populer, tetapi belum pernah dicoba kebenarannya, karena Maslow mengembangkannya hanya atas dasar pengamatannya saja.

c. *Herzberg's Two Factors Motivation Theory* oleh Frederick Herzberg.

Teori Motivasi dua faktor, menurut teori ini motivasi yang ideal yang dapat merangsang usaha adalah peluang untuk melaksanakan tugas yang lebih membutuhkan keahlian dan peluang untuk mengembangkan kemampuan. Herzberg berdasarkan hasil penelitiannya menyatakan ada dua hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan yaitu :

1) Faktor Pemeliharaan (*Hygiene Factor/Maintenance Factors*).

Maintenance Factors adalah faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan kesehatan ini menurut Herzberg merupakan kebutuhan yang berlangsung terus-menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi. Faktor pemeliharaan ini meliputi hal-hal gaji, kondisi kerja, kebijaksanaan dan administrasi, hubungan antar pribadi dan kualitas supervisi.

Faktor-faktor pemeliharaan perlu mendapatkan perhatian yang wajar dari pimpinan, agar kepuasan dan kegiatan bekerja bawahan dapat ditingkatkan.

2) Faktor Motivasi (*Motivation Factors*).

Motivation Factors adalah menyangkut kebutuhan psikologis. Kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi intrinsik, kepuasan pekerjaan (*job content*) yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi pekerjaan yang baik. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan. Faktor ini dinamakan *satisfiers* yang meliputi :

- a. Prestasi
- b. Pengakuan
- c. Pekerjaan itu sendiri
- d. Tanggung jawab
- e. Pengembangan potensi individu

Dari teori ini timbul paham bahwa dalam perencanaan pekerjaan harus diusahakan sedemikian rupa, agar kedua faktor ini (faktor pemeliharaan dan faktor motivasi) dapat dipenuhi.

d. *McClelland's Achievement Motivation Theory* oleh McClelland.

Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung kekuatan, dorongan, motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi akan dimanfaatkan oleh karyawan karena didorong oleh :

- 1) Kebutuhan motif dan kekuatan dasar yang terlibat
- 2) Harapan keberhasilannya

3) Nilai insentif yang terlekat pada tujuan

Hal-hal yang dapat memotivasi seseorang adalah :

- 1) Kebutuhan akan prestasi
- 2) Kebutuhan akan afiliasi
- 3) Kebutuhan akan kekuasaan

e. *Existence, Relatedness and Growth (ERG) Theory* oleh Alderfer.

Teori ini dikemukakan oleh Clayton Alderfer seorang ahli dari Yale University. Teori ini merupakan penyempurnaan dari teori kebutuhan yang dikemukakan oleh A.H. Maslow. ERG theory ini oleh para ahli dianggap lebih mendekati keadaan sebenarnya berdasarkan fakta-fakta empiris.

Alderfer mengemukakan bahwa ada tiga kelompok kebutuhan yang utama yaitu :

- 1) Kebutuhan akan keberhasilan
- 2) Kebutuhan akan afiliasi
- 3) Kebutuhan akan kemajuan

f. *Teori Motivasi Human Relation.*

Teori ini mengutamakan seseorang dengan lingkungannya. Menurut teori ini seseorang akan berprestasi baik, jika ia diterima dan diakui dalam pekerjaan serta lingkungannya.

Teori ini menekankan peranan aktif pimpinan organisasi dalam memelihara hubungan dan kontak-kontak pribadi dengan bawahannya yang dapat membangkitkan gairah kerja. Teori ini menganjurkan apabila dalam memotivasi bawahan memerlukan kata-

kata itu mengandung kebijakan, sehingga dapat menimbulkan rasa dihargai dan sikap optimis.

g. Teori Motivasi *Claude S. George*.

Teori ini menyatakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana dilingkungan ia bekerja yaitu :

- 1) Upah yang layak
- 2) Kesempatan untuk maju
- 3) Pengakuan sebagai individu
- 4) Keamanan kerja
- 5) Tempat kerja yang baik
- 6) Penerimaan oleh kelompok
- 7) Perlakuan yang wajar
- 8) Pengakuan atas prestasi

Kesimpulan dari teori motivasi kebutuhan (*Content Theory*) diatas adalah :

1. Memotivasi para bawahan hendaknya dilakukan dengan memenuhi keinginan dan kebutuhannya akan material dan nonmaterial yang memberikan kepuasan bagi mereka.
2. Keberadaan dan prestasi kerja bawahan hendaknya mendapat pengakuan dan penghargaan yang wajar serta tulus.
3. Pengarahan dan pemberian motivasi hendaknya dilakukan secara persuasif dan dengan kata-kata yang dapat merangsang gairah kerja.
4. Pemberian alat motivasi hendaknya dilakukan dengan menyediakan sarana dan prasarana yang baik yang akan dipergunakan dalam melaksanakan pekerjaan.
5. Memotivasi bawahan hendaknya memberikan kesempatan dan tantangan untuk berprestasi dan promosi.

2. Teori Proses

Teori proses ini pada dasarnya berusaha untuk menjawab pertanyaan, bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara dan menghentikan perilaku individu, agar setiap individu bekerja giat dengan keinginan pimpinan. Apabila diperhatikan secara mendalam, teori ini merupakan proses sebab dan akibat bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang akan diperolehnya.

Karena “ego” manusia yang selalu menginginkan hasil yang baik-baik saja maka daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang terkandung dari harapan yang akan diperolehnya pada masa depan. Inilah sebabnya teori ini disebut teori harapan. Jika harapan itu dapat menjadi kenyataan maka seseorang akan cenderung meningkatkan semangat kerjanya. Tetapi, sebaiknya apabila harapan itu tidak tercapai akibatnya ia akan menjadi malas.

Teori proses ini, dikenal atas :

- a. Teori Harapan
- b. Teori Keadilan

Berikut penjelasannya :

- a. Teori Harapan

Teori harapan ini dikemukakan oleh Victor H. Vroom yang menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang ia inginkan dan butuhkan dari hasil pekerjaan itu.

Teori harapan ini terdiri atas :

- 1) Harapan
- 2) Nilai
- 3) Pertautan

b. Teori Keadilan

Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, jadi atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara objektif (baik/salah), bukan atas suka atau tidak suka (*like or dislike*).

3. Teori Pengukuhan

Teori ini didasarkan atas hubungan sebab dan akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Misalnya promosi tergantung dari prestasi yang selalu dapat dipertahankan. Bonus kelompok tergantung pada tingkat produksi kelompok itu.

2.1.3 Aspek dan Pola Motivasi

Aspek motivasi dikenal “aspek aktif atau dinamis dan aspek pasif atau statis”. Aspek aktif/dinamis, motivasi tampak sebagai suatu usaha positif dalam menggerakkan dan mengarahkan sumberdaya manusia agar secara produktif berhasil mencapai tujuan yang diinginkan.

Aspek pasif/statis, motivasi akan tampak sebagai kebutuhan dan juga sekaligus sebagai perangsang untuk dapat mengarahkan dan

menggerakkan potensi sumberdaya manusia itu ke arah tujuan yang diinginkan.

Keinginan dan kegairahan kerja ini dapat ditingkatkan berdasarkan pertimbangan tentang adanya dua aspek motivasi yang bersifat statis, yaitu:

1. Aspek motivasi statis tampak sebagai keinginan dan kebutuhan pokok manusia yang menjadi dasar dan harapan yang akan diperolehnya dengan tercapainya tujuan organisasi
2. Aspek motivasi statis adalah berupa alat perangsang/insentif yang diharapkan akan dapat memenuhi apa yang menjadi keinginan dan kebutuhan pokok yang diharapkannya tersebut.

Dr. David Mc. Clelland mengemukakan dimensi atau pola motivasi sebagai berikut :

1. *Achievement Motivation*, adalah suatu keinginan untuk mengatasi atau mengalahkan suatu tantangan, untuk kemajuan dan pertumbuhan.
2. *Affiliation Motivation*, adalah dorongan untuk melakukan hubungan-hubungan dengan orang lain.
3. *Competence Motivation*, adalah dorongan untuk berprestasi baik dengan melakukan pekerjaan yang bermutu.
4. *Power Motivation*, adalah dorongan untuk dapat mengendalikan suatu keadaan dan adanya kecenderungan mengambil risiko dalam menghancurkan rintangan-rintangan yang terjadi.

2.1.4 Tujuan Pemberian Motivasi

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

2.1.5 Asas-Asas Motivasi

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

3. Asas Pengakuan, artinya memberikan penghargaan, pujian dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya.
4. Asas Wewenang yang didelegasikan, artinya memberikan kewenangan dan kepercayaan diri pada bawahan bahwa dengan kemampuan dan kreativitasnya ia mampu mengerjakan tugas-tugas itu dengan baik.
5. Asas Adil dan Layak, artinya alat dan jenis motivasi yang diberikan harus berdasarkan atas “keadilan dan kelayakan” terhadap semua karyawan. Misalnya pemberian hadiah atau hukuman terhadap semua karyawan harus adil dan layak kalau masalahnya sama.
6. Asas Perhatian Timbal Balik, artinya bawahan yang berhasil mencapai tujuan dengan baik, maka pimpinan harus bersedia memberikan alat dan jenis motivasi. Tegasnya kerja sama yang saling menguntungkan kedua belah pihak.

2.1.6 Jenis-Jenis Motivasi

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

kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat, karena mereka takut dihukum tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Motivasi positif efektif untuk jangka, sedang motivasi negatif efektif untuk jangka pendek saja. Tetapi manajer harus konsisten dan adil dalam menerapkannya.

2.1.7 Metode-Metode Motivasi

1. Metode Langsung (*Direct Motivation*), adalah motivasi (materiil & nonmateriil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Jadi sifatnya khusus seperti memberikan pujian, penghargaan, bonus, piagam dan lain sebagainya.
2. Motivasi Tidak Langsung (*Indirect Motivation*), adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas, sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaan.

2.1.8 Model-Model Motivasi

1. Model Tradisional, mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan agar gairah bekerjanya meningkat dilakukan dengan sistem insentif yaitu memberikan insentif materiil kepada karyawan yang berprestasi baik.

2. Model Hubungan Manusia, mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan supaya gairah bekerjanya meningkat, dilakukan dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna serta penting. Sebagai akibatnya karyawan mendapatkan beberapa kebebasan membuat keputusan dan kreativitas dalam melakukan pekerjaannya. Dengan memperhatikan kebutuhan materiil dan nonmateriil karyawan maka motivasi bekerjanya akan meningkat pula.

3. Model Sumber Daya Manusia, mengemukakan bahwa karyawan dimotivasi oleh banyak faktor bukan hanya uang/barang atau keinginan akan kepuasan saja, tetapi juga kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti. Menurut model ini karyawan cenderung memperoleh kepuasan dari prestasi kerjanya yang baik.

Karyawan bukanlah berprestasi baik karena merasa puas, melainkan termotivasi oleh rasa tanggung jawab yang lebih luas untuk membuat keputusan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Jadi menurut model sumberdaya manusia ini untuk memotivasi bawahan dilakukan dengan memberikan tanggung jawab dan kesempatan yang luas bagi mereka untuk mengambil keputusan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Motivasi gairah bekerja seseorang akan meningkat jika kepada mereka diberikan kepercayaan dan kesempatan untuk membuktikan kemampuannya.

2.1.9 Proses Motivasi

1. Tujuan, dalam proses memotivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan organisasi, baru kemudian para bawahan dimotivasi ke arah tujuan tersebut.
2. Mengetahui Kepentingan, dalam proses motivasi penting mengetahui kebutuhan/keinginan karyawan dan tidak hanya melihatnya dari sudut kepentingan pimpinan dan perusahaan saja.
3. Komunikasi Efektif, dalam proses motivasi harus dilakukan komunikasi yang baik dan efektif dengan bawahan. Bawahan harus mengetahui apa yang akan diperolehnya dan syarat-syarat apa saja yang harus dipenuhinya supaya insentif itu diperolehnya.
4. Integrasi Tujuan, dalam proses motivasi perlu untuk menyatukan tujuan perusahaan dan tujuan kepentingan karyawan. Tujuan perusahaan adalah *needs complex*, yaitu untuk memperoleh laba, perluasan perusahaan, sedangkan tujuan individu karyawan adalah pemenuhan kebutuhan dan kepuasan. Jadi tujuan organisasi/perusahaan dan tujuan karyawan harus disatukan dan untuk ini penting adanya penyesuaian motivasi.
5. Fasilitas, manajer dalam memotivasi harus memberikan fasilitas kepada perusahaan dan individu karyawan yang akan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan, misalnya memberikan bantuan kendaraan kepada salesman.

6. *Team Work*, manajer harus menciptakan team work yang terkoordinasi baik yang bisa mencapai tujuan perusahaan. *Team work* (kerja sama) ini penting karena dalam suatu perusahaan biasanya terdapat banyak bagian.

2.1.10 Kendala-Kendala Motivasi

1. Untuk menentukan alat motivasi yang paling tepat, sulit karena keinginan setiap individu karyawan tidak sama.
2. Kemampuan perusahaan terbatas dalam menyediakan fasilitas dan insentif.
3. Manajer sulit mengetahui motivasi kerja setiap individu karyawan
4. Manajer sulit memberikan insentif yang adil dan layak.

2.2 Disiplin Kerja

2.2.1 Pengertian Disiplin Kerja

Kedisiplinan kerja dalam suatu organisasi sangat penting dan dapat berpengaruh kepada proses pelaksanaan kegiatan pencapaian tujuan organisasi. Kehidupan dalam suatu organisasi akan membutuhkan ketaatan dari anggota-anggotanya pada peraturan dan ketentuan yang berlaku pada organisasi tersebut. Maka disiplin kerja pada karyawan sangat dibutuhkan, karena apa yang menjadi tujuan organisasi akan sukar dicapai bila tidak ada disiplin kerja.

Malayu Hasibuan (2016:193) menjelaskan :

“Disiplin Kerja yaitu Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang untuk menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggungjawab nya. Jadi, dia akan mematuhi/mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan”.

Menurut Sutrisno (2019:89) menyebutkan : “Disiplin pegawai adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun yang tidak tertulis”.

Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para atasan untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku yang tertulis maupun tidak tertulis. Disiplin merupakan sarana yang penting untuk mencapai tujuan, maka pembinaan merupakan bagian dari manajemen yang sangat penting.

Sejalan dengan kedisiplinan menurut Hasibuan, Singodimedjo dalam Edy Sutrisno (2019:86) berpendapat tentang disiplin : “Disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya”.

Kesimpulannya adalah disiplin sangat penting untuk pertumbuhan organisasi. Disiplin kerja yang baik dan tanpa paksaan akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan. Maka

kedisiplinan sesuatu yang harus ditaati oleh pegawai yang ada dalam suatu organisasi. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal.

2.2.2 Indikator Disiplin Kerja

Menurut Bejo Siswanto dalam Sinambela (2017:356) menyebutkan bahwa yang menjadi indikator atau dimensi dari disiplin itu ada lima, yaitu sebagai berikut :

1. Frekuensi Kehadiran
2. Tingkat Kewaspadaan
3. Ketaatan Pada Standar Kerja
4. Ketaatan Pada Peraturan kerja
5. Etika Kerja

Berikut penjelasannya :

1. Frekuensi Kehadiran

Salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan pegawai adalah semakin tinggi frekuensi kehadirannya atau rendahnya tingkat kemangkiran maka pegawai tersebut telah memiliki disiplin kerja yang tinggi. Bentuk kedisiplinan dari kehadiran dapat diukur melalui ketepatan waktu hadir, tidak mengulur-ngulur waktu dalam bekerja dan jumlah absen baik. Biasanya pegawai yang memiliki disiplin kerja yang tinggi terbiasa untuk tepat waktu dalam bekerja, begitupun sebaliknya pegawai yang memiliki disiplin rendah terbiasa untuk mangkir atau terlambat dalam bekerja.

2. Tingkat Kewaspadaan

Pegawai yang dalam melaksanakan pekerjaannya selalu penuh perhitungan dan ketelitian memiliki tingkat kewaspadaan yang tinggi baik terhadap dirinya maupun terhadap pekerjaannya.

Kedisiplinan dari tingkat kewaspadaan diukur melalui sikap hati-hati dalam bekerja, penuh perhitungan dan ketelitian sehingga apa yang sedang dilakukan berjalan lancar sehingga akan memberikan dampak positif untuk dirinya maupun pekerjaannya.

3. Ketaatan Pada Standar Kerja

Seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya diharuskan menaati semua standar kerja yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan dan pedoman kerja agar kecelakaan kerja tidak terjadi atau dapat dihindari. Sikap kedisiplinan dari ketaatan pada standard kerja dapat diukur melalui sikap taat pada aturan jam kerja, taat pada perintah atasan maupun arahan pimpinan dan lain-lain.

4. Ketaatan Pada Peraturan Kerja

Hal ini dimaksudkan untuk kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja. Kedisiplinan dari ketaatan pada peraturan kerja dapat diukur melalui sikap taat terhadap peraturan kerja, tidak akan melalaikan prosedur kerja, akan selalu mengikuti pedoman dan norma-norma yang telah ditetapkan suatu organisasi atau perusahaan.

5. Etika Kerja

Etika kerja diperlukan oleh setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya agar tercipta suasana harmonis, saling menghargai antar sesama pegawai. Sikap kedisiplinan dari etika kerja dalam organisasi diukur melalui sikap taat pada etika kerja yang seharusnya seperti berhubungan baik dengan sesama rekan kerja, saling menghargai, bersikap sopan kepada setiap orang dalam suatu organisasi.

Berdasarkan pengertian indikator disiplin yang sudah diuraikan diatas, dapat disimpulkan bahwa baik buruknya disiplin kerja pegawai diantara lain dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti motivasi dari pemimpin, keadaan pegawai dan kesadaran pegawai itu sendiri.

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi menurut Malayu Hasibuan (2016:194), yaitu sebagai berikut :

1. Tujuan dan Kemampuan
2. Teladan Pimpinan
3. Balas Jasa
4. Keadilan
5. Waskat
6. Ketegasan
7. Sanksi Hukuman
8. Hubungan Kemanusiaan

Berikut Penjelasannya :

1. Tujuan dan Kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti

bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

2. Teladan Pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Dan keteladanan pimpinan yang baik maka disiplin kerja karyawan akan ikut baik. Sebagai seorang pimpinan harus menyadari bahwa dirinya menjadi contoh dan diteladani oleh bawahannya, untuk itu pimpinan harus mempunyai kedisiplinan agar bawahannya juga dapat melaksanakan disiplin yang baik.

3. Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi disiplin kerja karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap pekerjaannya maka disiplin akan terlaksana.

4. Keadilan

Keadilan akan ikut mendorong terwujudnya disiplin kerja karyawan, karena sifat manusia yang merasa dirinya penting dan ingin diperlakukan sama.

5. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata yang paling efektif dalam mewujudkan disiplin kerja. Secara efektif merangsang disiplin dan

moral kerja karyawan, karena karyawan dapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan, dan pengawasan dari atasannya langsung.

6. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan memengaruhi disiplin kerja karyawan. Pimpinan harus berani dan bertindak tegas untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi.

7. Sanksi Hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan kerja karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat karyawan akan semakin takut melanggar aturan-aturan organisasi, sikap dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang. Namun hendaknya sanksi hukum tersebut tidak terlalu berat supaya sanksi tersebut dapat dijadikan pelajaran untuk mendidik karyawan agar merubah perilakunya. Sanksi hukum yang wajar dan bersifat mendidik akan menjadi motivasi untuk memelihara disiplin.

8. Hubungan Kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan baik bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari *direct single relationship*, *direct group relationship* dan *cross relationship* akan ikut menciptakan disiplin kerja karyawan yang baik sehingga akan terwujud lingkungan kerja yang nyaman dan harmonis.

2.2.3 Macam-Macam Disiplin Kerja

Menurut Mangkunegara (2017:129) dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, ada 2 bentuk disiplin kerja yaitu sebagai berikut:

a. Disiplin Preventif

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

Pemimpin perusahaan mempunyai tanggung jawab dalam membangun iklim organisasi dengan disiplin preventif. Begitu pula pegawai harus wajib mengetahui, memahami semua pedoman kerja serta peraturan-peraturan yang ada dalam organisasi.

Disiplin preventif merupakan suatu sistem yang berhubungan dengan kebutuhan kerja untuk semua bagian sistem yang ada dalam organisasi. Jika sistem organisasi baik, maka diharapkan akan lebih mudah menegakkan disiplin kerja.

b. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan.

Pada disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

Sama seperti macam-macam disiplin kerja yang dikemukakan oleh Siagian (2018:305) dalam buku Manajemen Sumberdaya Manusia, bahwa terdapat 2 macam disiplin kerja yaitu yang bersifat Preventif dan yang bersifat Korektif.

Pendisiplinan preventif adalah tindakan yang mendorong para karyawan untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan.

Pendisiplinan korektif adalah jika ada karyawan yang nyata-nyata telah melakukan pelanggaran atas ketentuan-ketentuan yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan, kepadanya akan dikenakan sanksi disipliner.

2.2.4 Pendekatan Disiplin Kerja

Mangkunegara (2017:130) ada tiga pendekatan disiplin, yaitu :

a. Pendekatan Disiplin Modern

Yaitu mempertemukan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru diluar hukuman. Pendekatan ini berasumsi :

- 1) Disiplin modern merupakan suatu cara menghindarkan bentuk hukuman secara fisik.
- 2) Melindungi tuduhan yang benar untuk diteruskan pada proses hukum yang berlaku.

- 3) Keputusan-keputusan yang semanya terhadap kesalahan atau prasangka harus diperbaiki dengan mengadakan proses penyuluhan dengan mendapatkan fakta-faktanya.
- 4) Melakukan protes terhadap keputusan yang berat sebelah pihak terhadap kasus disiplin.

b. Pendekatan Disiplin dengan Tradisi

Yaitu pendekatan disiplin dengan cara memberikan hukuman pendekatan ini berasumsi :

- 1) Disiplin ditentukan oleh atasan kepada bawahan dan tidak pernah ada peninjauan kembali bila telah diputuskan.
- 2) Disiplin adalah hukuman untuk pelanggaran, pelaksanaannya harus disesuaikan dengan tingkat pelanggarannya.
- 3) Pengaruh hukuman untuk memberikan pelajaran kepada pelanggar maupun kepada pegawai lainnya.
- 4) Peningkatan perbuatan pelanggaran diperlukan hukuman yang lebih keras
- 5) Pemberian hukuman terhadap pegawai yang melanggar kedua kalinya harus diberi hukuman yang lebih berat.

c. Pendekatan Disiplin Bertujuan

Berasumsi bahwa :

- 1) Disiplin kerja harus dapat diterima dan dipahami oleh semua pegawai.
- 2) Disiplin bukanlah suatu hukuman, tetapi merupakan pembentukan perilaku
- 3) Disiplin ditujukan untuk perubahan perilaku yang lebih baik.
- 4) Disiplin pegawai bertujuan agar pegawai bertanggung jawab terhadap perbuatannya.

2.2.5 Arti Penting Disiplin

Tujuan utama disiplin adalah untuk meningkatkan hasil semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energi. Disiplin mencoba mengatasi kesalahan dan keteledoran yang disebabkan karena kurang perhatian, ketidakmampuan dan keterlambatan. Disiplin juga berusaha untuk mengatasi perbedaan pendapat antara karyawan dan

mencegah ketidaktaatan yang disebabkan salah pengertian dan salah penafsiran.

Singkatnya, disiplin dibutuhkan untuk tujuan organisasi yang lebih jauh juga guna menjaga efisiensi dengan mencegah dan mengoreksi tindakan-tindakan individu dalam iktikad tidak baiknya terhadap kelompok, disiplin berusaha untuk melindungi perilaku yang baik dengan menetapkan respons yang dikehendaki (Tohardi dalam Sutrisno 2019:88).

