

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

###### **a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Hasibuan (2017) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan dan karyawan.

Menurut Mangkunegara (2015) manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Menurut (<http://www.businessdictionary.com/definition/human-recource-management-HRM-html>) "*Human Resource Management is the process of hiring and developing employees so that they become more valuable to the organization*". Manajemen Sumber Daya Manusia adalah Proses mempekerjakan dan mengembangkan karyawan sehingga menjadi lebih berharga bagi organisasi.

Berdasarkan beberapa teori di atas dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau seni dalam

mengatur peranan dan hubungan antar manusia dalam organisasi secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan organisasi.

#### **b. Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Hasibuan (2017) menyatakan ada beberapa fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

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

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan perusahaan dalam mewujudkan tujuan. Perencanaan merupakan proses sistematis dan terus-menerus dalam menganalisis kebutuhan organisasi akan SDM dalam kondisi yang berubah-ubah, dan mengembangkan kebijakan personalia yang sesuai dengan rencana jangka panjang organisasi. Hal ini merupakan bagian integral dari perencanaan dan anggaran perusahaan, karena pembiayaan dan perkiraan SDM akan berpengaruh dan dipengaruhi oleh rencana jangka panjang perusahaan.

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

Menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja. Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Dengan adanya pengorganisasian akan memberikan struktur organisasi jelas dengan pembagian yang

jelas pula dan *Standart Operational Procedur (SOP)* yang diterapkan dengan benar.

### 3. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan supaya mau bekerjasama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan ini biasanya dilakukan oleh pihak manajemen atau atasan dalam memberikan suatu tanggung jawab, dengan pelaksanaan pengarahan ini diharapkan pekerjaan dilakukan bisa cepat selesai dengan kerjasama yang baik antar pekerja di semua tingkatan.

### 4. Pengendalian (*Controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua karyawan untuk mentaati peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Pengendalian (*Controlling*) ini dilakukan agar pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai sesuai dengan *Standart Operational Procedur (SOP)* yang diterapkan serta aturan-aturan yang diberlakukan dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuan. Selain itu, kegiatan ini dilakukan untuk mengukur kinerja pegawai untuk disesuaikan dengan kompensasi (gaji) yang akan diberikan.

### 5. Pengadaan Tenaga Kerja (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Kegiatan ini didefinisikan sebagai serangkaian aktivitas mencari dan

memikat calon karyawan dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan untuk menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Dalam kegiatan ini pegawai akan diberikan deskripsi pekerjaan (*job description*) tentang pekerjaan yang akan dikerjakan, dimana deskripsi pekerjaan (*job description*) menjelaskan tentang perincian tugas dan tanggungjawab serta dalam kondisi mana pekerjaan tersebut dilakukan.

#### 6. Pengembangan (*Development*)

Proses peningkatan ketrampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan. Hal ini dilakukan untuk menambah inovasi, pengalaman, kreatifitas, serta ilmu baru yang diterapkan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya agar lebih efektif dan efisien. Selain pelatihan juga bisa dengan kegiatan workshop, upgrading, dan juga gaming untuk meningkatkan keahlian dari para pegawai. Karena semakin berkembangnya teknologi proses peningkatan ketrampilan ini dapat dilakukan dengan menggunakan metode yang sangat banyak.

#### 7. Kompensasi (*Compensation*)

Pemberian balas jasa baik secara langsung (*direct*), maupun tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi

merupakan komponen kunci strategi perusahaan, karena biaya mempekerjakan *staff* merupakan hal terbesar dalam neraca pembayaran, meskipun sebenarnya memiliki arti yang lebih. Semua unsur imbalan, dan ini merupakan meliputi upah non finansial juga upah finansial merupakan bagian dari kontrak manajemen dengan pegawainya. Pegawai setuju untuk melaksanakan suatu pekerjaan tertentu sebagai balasan sejumlah uang. Kompensasi menurut pengertian yang lebih luas dapat meliputi unsur-unsur lain seperti, prospek adanya promosi, kesempatan mendapat pelatihan, kepuasan terhadap pekerjaan, dan sebagainya. Penekanan diberikan pada strategi, sistem dan proses yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

#### 8. Pengintegrasian (*Integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Pengintegrasian (*Integration*) dalam hal ini merupakan hubungan kolektif antara manajemen dengan sejumlah *staff*, yang pembahasannya merujuk pada cara diatur secara formal untuk melaksanakan diskusi bersama antara dua pihak, yaitu serikat pekerja atau asosiasi *staff* dengan manajemen mereka, hubungan *onformal* yang merupakan bagian dari proses dan mekanisme yang digunakan oleh organisasi untuk menyampaikannya kepada sekelompok pegawai.

#### 9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan supaya mereka mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan karyawannya. Program kesejahteraan karyawan diterapkan organisasi untuk membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja. Peningkatan kinerja karyawan mampu tercapai karena adanya kenyamanan dalam bekerja.

#### 10. Kedisiplinan (*Discipline*)

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit mewujudkan tujuan perusahaan. Kedisiplinan diterapkan dengan meningkatkan kegiatan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial. Kedisiplinan juga merupakan faktor yang akan menentukan keberhasilan individu maupun perusahaan, sehingga bisa dikatakan bahwa disiplin menentukan tercapai atau tidaknya tujuan perusahaan.

#### 11. Pemutusan Hubungan Tenaga Kerja (*Sepration*)

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemutusan hubungan kerja ini dapat disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya. Banyak faktor yang menyebabkan

pemutusan hubungan tenaga kerja, penyebabnya bisa dari faktor internal maupun eksternal. Namun, dari pemutusan hubungan tenaga kerja pihak manajemen sebaiknya juga melakukan evaluasi untuk menganalisa masalah maupun *improvement* manajemen.

Dari beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia dapat diketahui betapa pentingnya manajemen ini dilakukan bagi perusahaan maupun organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Sehingga, dalam tugas akhir ini juga akan menjelaskan tentang variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan seperti dukungan rekan kerja, motivasi kerja dan disiplin kerja

## **2. Kinerja**

### **a. Pengertian Kinerja**

Menurut Notoadmodjo (2015) kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat ditampilkan atau penampilan kerja seorang pegawai Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan. Menurut Wibowo (2012) kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Namun, hasil pekerjaan itu sendiri juga menunjukkan kinerja .

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

Penentuan tujuan setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan yang akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personel. Walaupun demikian, penentuan tujuan saja tidaklah cukup, sebab itu dibutuhkan ukuran apakah seorang personel telah mencapai kinerja yang diharapkan, untuk itu kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan personel memegang peranan penting.

Aspek ketiga definisi kinerja adalah penilaian, penilaian kinerja regular yang dikaitkan dengan personel untuk senantiasa berorientasi terhadap tujuan dan berperilaku kerja sesuai dan searah dengan tujuan yang hendak dicapai.

Berdasarkan uraian diatas, disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja seseorang baik kuantitas maupun kualitas dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang dibebankan kepadanya sesuai dengan standar kerja serta evaluasi kerja pada jangka waktu berdasarkan kecakapan, pengalaman dan kesungguhan dengan berpedoman pada visi dan misi yang telah ditetapkan oleh organisasi

tempat ia bekerja. Menurut Mangkunegara (2015) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah :

#### 1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge and skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata 110-120 dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan pekerjaannya (*the right man in right place, the right man on the right job*).

#### 2. Faktor Motivasi

Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental seseorang yang mendorong diri sendiri untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

Gibson dalam Notoadmodjo, (2015) menyatakan bahwa faktor-faktor yang menentukan kinerja seseorang dikelompokkan menjadi tiga faktor utama, yakni :

1. Variabel individu, yang terdiri dari : pemahaman terhadap pekerjaannya, pengalaman kerja, latar belakang keluarga, tingkat sosial ekonomi dan faktor demografi (umur, jenis kelamin, etnis, dan sebagainya)
2. Variabel organisasi, yang antara lain terdiri dari : kepemimpinan, desain pekerjaan, sumber daya yang lain, struktur organisasi dan sebagainya.
3. Variabel psikologis, yang terdiri dari persepsi terhadap pekerjaan, sikap terhadap pekerjaan, motivasi, kepribadian, dan sebagainya.

Kinerja pegawai pada dasarnya diukur sesuai dengan kepentingan organisasi, sehingga indikator dalam pengukurannya disesuaikan dengan kepentingan organisasi itu sendiri. Mengukur kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya tentu diperlukan indikator sebagai alat ukur untuk mengetahui seberapa jauh pencapaian kerja pegawai tersebut.

Menurut Mondy *et al.* dalam Priansa (2014) pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan dimensi :

1. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)

Kuantitas pekerjaan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu.

## 2. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)

Kualitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian dan kelengkapan didalam menangani tugas-tugas yang ada dalam organisasi.

## 3. Kemandirian (*Dependability*)

Kemandirian berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan kedalaman komitmen yang dimiliki pegawai.

## 4. Inisiatif (*Initiative*)

Inisiatif berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas berfikir dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.

## 5. Adaptabilitas (*Adaptability*)

Adaptabilitas berkenaan dengan kemampuan untuk beradaptasi, mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap mengubah kebutuhan dan kondisi.

## 6. Kerjasama (*Cooperation*)

Kerjasama berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerjasama, dan dengan orang lain.

Edison *et.al.* (2016) mendiskripsikan dimensi kinerja menjadi :

### 1. Target

Target merupakan indikator terhadap pemenuhan jumlah barang, pekerjaan, atau jumlah uang yang dihasilkan.

## 2. Kualitas

Kualitas yang dihasilkan menjadi kekuatan dalam mempertahankan loyalitas pelanggan

## 3. Waktu penyelesaian

Penyelesaian yang tepat waktu membuat kepastian distribusi dan penyerahan pekerjaan menjadi pasti

## 4. Taat asas

Tidak hanya memenuhi target, kualitas dan tepat waktu tapi harus dilakukan dengan cara yang benar, transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.

### **b. Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja**

Robert L Mathis dan John H. Jackson dalam Ramadhan (2018) Untuk mengetahui tingkat kinerja seseorang pegawai dalam suatu organisasi, ada faktor-faktor yang dapat mempengaruhinya. Seperti yang di kemukakan oleh antara lain:

#### 1. Faktor faktor pendukung kinerja

##### a) Kemampuan yang baik

Secara psikologis, kemampuan atau ability pegawai terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita.

##### b) Motivasi yang tinggi

Motivasi terbentuk dari sikap seseorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja.

Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

c) Dukungan yang diterima

Dukungan yang diterima oleh lingkungan sekitar seperti keluarga, saudara, dan teman ikut memberikan pengaruh baik bagi peningkatan kinerja pegawai tersebut.

2. Faktor-faktor penghambat kinerja

a) Keberdayaan pekerjaan yang dilakukan yang tidak sesuai

Faktor yang dapat menghambat kinerja pegawai adalah keberadaan pekerjaan yang dilakukan pegawai tersebut.

b) Hubungan dengan organisasi yang tidak baik

Faktor lainnya yang dapat menghambat kinerja pegawai adalah hubungan pegawai tersebut dengan organisasi seperti hubungan yang tidak baik kepada pegawai lainnya, atasannya, bahkan dengan bawahannya.

**c. Penilaian Kinerja Pegawai**

Berdasarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013 dan (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) atau sekarang dikenal dengan ASN tercantum bahwa penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dilaksanakan untuk mengevaluasi kinerja Pegawai Negeri Sipil. Prestasi Kerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada suatu

satuan organisasi. Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil terdiri atas unsur sasaran kerja pegawai (SKP) dan perilaku kerja.

Tabel 2.1  
Unsur-unsur yang dinilai dalam penilaian prestasi kinerja pegawai

No	Dimensi	Bobot	Indikator Kinerja
1	Sasaran Kerja Pegawai (SKP)	60%	Sasaran Kerja Pegawai Orientasi Pelayanan Integritas
2	Perilaku Kerja	40 %	Komitmen Disiplin Kerja sama

Hal tersebut sejalan dengan pendapat Suparyadi (2015) yang mengemukakan bahwa salah satu penilaian kinerja pegawai adalah sasaran dan perilaku kerja pegawai. Sasaran berguna untuk mewujudkan tujuan organisasi, yang menjadi tolok ukur kinerja pegawai, dengan artian apabila sasaran-sasaran tersebut dapat tercapai maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah baik.

Perilaku pegawai merupakan tindakan-tindakan yang dilakukan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan seperti yang diharapkan apabila pegawai memiliki kompetensi yang sesuai dengan jenis dan spesifikasi pekerjaannya, namun sebaliknya pegawai yang kompetensinya tidak sesuai dengan jenis dan spesifikasi pekerjaannya, maka perilaku cenderung tidak sesuai dengan yang seharusnya mereka lakukan, sehingga sasaran-sasaran yang telah ditetapkan organisasi sangat mungkin tidak dapat dicapai.

Penilaian prestasi kerja adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku dan prestasi kerja karyawan serta menerapkan kebijaksanaan selanjutnya. Penilaian perilaku meliputi penilaian kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerja sama, loyalitas, dedikasi dan partisipasi karyawan dengan tujuan untuk memindahkan secara vertical (promosi/demosi) atau horizontal, pemberhentian dan perbaikan mutu karyawan (Umi Farida, 2017).

Menurut dimensi kinerja yang dikemukakan oleh para ahli, maka pada penelitian digunakan dimensi dan indikator unsur penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil berdasarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013 dan (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS).

#### **d. Indikator Kinerja**

Menurut Afandi (2018) indikator-indikator kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

##### **1. Kuantitas hasil kerja**

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

##### **2. Kualitas hasil kerja**

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

3. Efisiensi dalam melaksanakan tugas

Berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya.

4. Disiplin kerja

Taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku .

5. Inisiatif

Kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.

6. Ketelitian

Tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah kerja itu udah mencapai tujuan apa belum.

7. Kepemimpinan

Proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

8. Kejujuran

Salah satu sifat manusia yang cukup sulit untuk diterapkan.

9. Kreativitas

Proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan atau yang melibatkan pemunculan gagasan

### **3. Dukungan Rekan Kerja**

#### **a. Pengertian Dukungan Rekan Kerja**

Menurut Fisher dalam Tews, Michel, dan Ellingson (2013). dukungan rekan kerja diartikan sebagai kualitas persahabatan atau kepedulian yang menyediakan jaminan emosional, instrumental, informasi yang dibutuhkan, serta memberikan bantuan untuk mengatasi situasi yang menekan di tempat kerja.

Amarneh et al. (2010) menyatakan bahwa rekan kerja menjadi sumber penting dari dukungan sosial di tempat kerja, terutama ketika pegawai menghadapi tugas yang memungkinkan untuk berinteraksi atau bekerjasama dengan rekan kerjanya.

Menurut Bossche et al. (2010) dukungan rekan kerja secara umum dipahami sebagai dorongan rekan kerja untuk menggunakan pembelajaran baru di tempat kerja. Berkaitan dengan dukungan rekan kerja, manusia sebagai makhluk sosial dituntut kemampuannya untuk dapat berhubungan dengan orang lain. Hubungan antar personal merupakan salah satu ciri khas kualitas kehidupan manusia. Manusia memerlukan keberadaan orang lain untuk saling memberikan penilaian, membantu, mendukung, dan bekerja sama dalam menghadapi tantangan hidup.

Dari beberapa definisi atas maka dalam penelitian ini disimpulkan bahwa dukungan rekan kerja ialah dukungan serta

dorongan yang diberikan oleh rekan kerja untuk menggunakan pembelajaran baru yang diperoleh selama mereka bekerja.

Menurut Sarafino (Kumalasari & Ahyani, 2012) dukungan sosial rekan kerja adalah sebuah tindakan yang dilakukan oleh orang lain untuk memberikan dukungan pada individu lain. Adapun dukungan tersebut juga mengacu pada persepsi seseorang bahwa kenyamanan, kepedulian, dan bantuan yang tersedia dari orang lain. Dukungan sosial yang diterima dapat membuat individu merasa tenang, diperhatikan, dicintai, timbul rasa percaya diri dan kompeten.

Pegawai yang merasa senang terhadap kegiatan dan tugasnya serta ramah tamah dengan orang yang lain menunjukkan suasana kerja yang harmonis. Rekan kerja yang baik akan mendorong seseorang untuk bekerja lebih baik dan bersikap positif seperti mempunyai kesetiaan yang tinggi terhadap rekan dan pekerjaan, kegembiraan, serta mempunyai kepuasan dalam bekerja.

Semakin sering kontak diantara rekan kerja dan semakin banyak waktu yang diluangkan bersama, keeratan tim semakin tinggi. Dengan semakin berinteraksi, sesama rekan kerja akan saling mengenal satu sama lain dan menjadi lebih setia pada tim. Dengan memperhatikan produktivitas rekan kerja secara keseluruhan, penelitian menunjukkan bahwa tim yang erat mempunyai potensi untuk produktif, tapi derajat produktivitas tergantung pada hubungan antara manajemen dan tim yang bekerja. Jadi keeratan sesama rekan kerja tidak mutlak mengarah

pada produktivitas tim yang lebih tinggi. Tim yang sangat erat lebih produktif ketika anggota rekan kerja merasakan dukungan pihak manajemen.

#### **b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Dukungan Rekan Kerja**

Myers (Maslihah, 2011) mengemukakan bahwa terdapat tiga faktor utama mendorong seseorang untuk memberikan dukungan adalah sebagai berikut:

##### 1. Empati

Turut merasakan kesusahan orang lain dengan tujuan mengantisipasi emosi dan motivasi untuk mengurangi kesusahan dan meningkatkan kesejahteraan orang lain.

##### 2. Norma-norma dan nilai sosial

Selama dalam masa pertumbuhan dan perkembangan pribadi, individu menerima norma-norma dan nilai-nilai sosial dari lingkungan sebagai bagian dari pengalaman sosial seseorang. Norma-norma dan nilai-nilai tersebut akan mengarahkan individu untuk bertindak laku dan menjelaskan kewajiban-kewajiban dalam kehidupan. Dalam ruang lingkungan sosial individu didesak untuk memberikan pertolongan kepada orang lain supaya dapat mengembangkan kehidupan sosialnya.

##### 3. Pertukaran sosial

Hubungan timbal balik perilaku sosial antara cinta, pelayanan, informasi. Keseimbangan dalam pertukaran akan menghasilkan

kondisi hubungan interpersonal yang memuaskan. Pengalaman akan pertukaran secara timbal balik ini membuat individu lebih percaya bahwa orang lain lebih percaya bahwa orang lain akan menyediakan.

### **c. Aspek Dukungan Sosial Rekan Kerja**

Menurut Sarafino (Kumalasari & Ahyani, 2012) dukungan sosial terdiri dari empat aspek yaitu:

1. Dukungan emosional yaitu meliputi empati, kepedulian, perhatian, penghormatan positif dan semangat kepada seseorang. Dukungan emosi memberikan rasa nyaman, jaminan, kepemilikan dan dicintai ketika seseorang dalam situasi stres, misalnya memberikan dukungan emosi pada seseorang yang kehilangan pasangan hidupnya. Dukungan emosi membantu seseorang memiliki rasa kompetensi dan dihargai. Dukungan emosi lebih mengacu kepada pemberian semangat, kehangatan, cinta kasih dan emosi, pemberian perhatian, rasa percaya pada individu, empati, perasaan nyaman, membuat individu percaya bahwa dia dikagumi, dihargai, dicintai dan bahwa orang lain bersedia memberi perhatian dan rasa aman pada individu tersebut.
2. Dukungan instrumental atau alat yaitu meliputi bantuan langsung, seperti ketika orang meminjamkan atau memberi uang kepada orang lain, atau menolong memberi pekerjaan ketika orang tersebut membutuhkan pekerjaan. Dukungan sosial ini mengacu pada penyediaan benda-benda dan layanan untuk memecahkan

masalah praktis, aktivitas-aktivitas seperti menyediakan benda-benda seperti alat kerja, meminjamkan uang dan membantu menyelesaikan tugas.

3. Dukungan informasi yaitu meliputi pemberian nasehat, arahan, saran atau umpan balik mengenai bagaimana cara memecahkan persoalan, contohnya seseorang yang sedang sakit mendapat informasi dari keluarga atau dokter bagaimana mengatasi penyakit tersebut, atau seseorang yang menghadapi keputusan sulit dalam pekerjaannya mendapat umpan balik atas idenya dari rekan kerjanya. Dukungan sosial ini terbagi dalam dua bentuk, yaitu bentuk pemberian informasi atau pengajaran suatu keahlian yang dapat memberi solusi pada suatu masalah, serta bentuk pemberian informasi yang dapat membantu individu dalam mengevaluasi performance pribadi.
4. Dukungan persahabatan yaitu mengacu pada ketersediaan orang lain untuk menghabiskan waktu bersama dengan orang tersebut, dengan demikian memberikan perasaan keanggotaan dalam kelompok untuk berbagi ketertarikan dan aktivitas sosial. Dukungan ini dapat berupa menghabiskan waktu bersama dalam aktivitas-aktivitas rekreasional di waktu senggang, juga bisa berbentuk lelucon, membicarakan minat dan melakukan kegiatan yang mendatangkan kesenangan.

Selanjutnya menurut House (Suroso, dkk., 2014) menyatakan ada beberapa aspek dalam pemberian dukungan sosial rekan kerja dan setiap aspek mempunyai ciri-ciri tertentu, yaitu:

1. Aspek emosional, aspek ini melibatkan kelekatan, jaminan dan keinginan untuk percaya pada orang lain sehingga dirinya menjadi yakin bahwa orang lain tersebut mampu memberikan cinta dan kasih sayang padanya.
2. Aspek informatif, meliputi pemberian informasi untuk mengatasi masalah pribadi, terdiri atas pemberian nasehat, pengarahan dan keterangan lain yang dibutuhkan.
3. Aspek instrumental, aspek ini meliputi penyediaan sarana untuk mempermudah menolong orang lain, meliputi peralatan, uang, perlengkapan dan sarana pendukung yang lain termasuk di dalamnya memberikan peluang waktu.
4. Aspek penilaian, terdiri atas peran sosial yang meliputi umpan balik, perbandingan sosial dan afirmasi (persetujuan).

Berdasarkan beberapa aspek di atas dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek dukungan rekan kerja meliputi aspek emosional, informatif, instrumental, persahabatan dan penilaian. Selanjutnya yang akan digunakan dalam penyusunan Skala Dukungan Rekan Kerja adalah aspek menurut pendapat Sarafino (Kumalasari & Ahyani, 2012) yaitu aspek emosional informatif, instrumental, dan persahabatan. Peneliti memilih aspek tersebut dikarenakan lebih lengkap dan sesuai untuk digunakan pada subjek penelitian yaitu rekan kerja, setiap aspeknya juga dapat mewakili atribut apa yang akan diukur.

#### **d. Indikator Dukungan Rekan Kerja**

Sarafino (Kumalasari & Ahyani, 2012) berpendapat bahwa rekan kerja dapat diukur melalui indikator kompetisi yang sehat adalah sebagai berikut:

1. Dukungan emosional yaitu meliputi empati, kepedulian, perhatian, penghormatan positif dan semangat kepada seseorang. Dukungan emosi memberikan rasa nyaman, jaminan, kepemilikan dan dicintai ketika seseorang dalam situasi stres, misalnya memberikan dukungan emosi pada seseorang yang kehilangan pasangan hidupnya atau kehilangan anggota keluarganya.
2. Dukungan instrumental atau alat yaitu meliputi bantuan langsung, seperti ketika orang meminjamkan atau memberi uang kepada orang lain, atau menolong memberi pekerjaan ketika orang tersebut membutuhkan pekerjaan.
3. Dukungan informasi yaitu meliputi pemberian nasehat, arahan, saran atau umpan balik mengenai bagaimana cara memecahkan persoalan.
4. Dukungan persahabatan yaitu mengacu pada ketersediaan orang lain untuk membagi dan menghabiskan waktu bersama dengan orang tersebut, dengan demikian memberikan perasaan keanggotaan dalam kelompok untuk berbagi ketertarikan dan aktivitas sosial.

## **4. Motivasi Kerja**

### **a. Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi kerja sangat penting untuk mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar pegawai mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan tersebut. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat, sehingga motivasi kerja tersebut merupakan suatu yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku dan perbuatan itu mempunyai tujuan tertentu.

Terkait dengan motivasi, Handoko (2012) mengatakan bahwa motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia. Motivasi ini merupakan subyek yang penting bagi manajer, karena menurut definisi manajer harus bekerja dengan dan melalui orang lain. Manajer perlu memahami orang-orang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan organisasi. Menurut David Mc Clelland (Hasibuan 2010) motivasi adalah keinginan atau dorongan untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien daripada yang telah dilakukan sebelumnya. Dengan demikian dapat di pahami bahwa motivasi kerja merupakan dorongan dari dalam diri individu atau sebagai akibat dorongan dari luar yang menyebabkan seseorang atau sekelompok untuk bertindak dan berperilaku baik dan sukses atau

berprestasi dalam segala bentuk kegiatan dengan cara tertentu untuk memenuhi keinginan dan kebutuhannya.

Menurut Luthans (2012) motivasi adalah proses yang dimulai dengan defisiensi fisiologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan atau insentif. Demikianlah kunci untuk memahami proses motivasi bergantung pada pengertian dan hubungan antara kebutuhan, dorongan, dan insentif. Konteks di dalam sistem, motivasi mencakup tiga elemen yang berinteraksi dan saling tergantung adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan. Kebutuhan tercipta saat tidak adanya keseimbangan fisiologis atau psikologis;
2. Dorongan. Dengan beberapa pengecualian, dorongan, atau motif (dua istilah yang sering digunakan secara bergantian), terbentuk untuk mengurangi kebutuhan. Dorongan fisiologis didefinisikan sebagai kehilangan petunjuk. Dorongan fisiologis dan psikologis merupakan tindakan yang berorientasi dan menghasilkan daya dorong dalam meraih insentif;
3. Insentif. Pada akhir siklus motivasi adalah insentif, dapat diartikan sebagai semua yang akan mengurangi sebuah kebutuhan dan dorongan. Dengan demikian, dengan memperoleh insentif akan cenderung memulihkan keseimbangan fisiologis atau psikologis dan akan mengurangi dorongan.

Berdasarkan teori diatas penulis menyimpulkan motivasi sebagai usaha keras untuk meningkatkan atau kecakapan diri setinggi mungkin dalam suatu aktivitas dengan menggunakan standar keunggulan sebagai pembandingan. Standar keunggulan dapat berupa tingkat kesempurnaan tugas (berkaitan dengan tugas), perbandingan dengan prestasi sendiri sebelumnya (berkaitan diri sendiri), dan perbandingan dengan prestasi orang lain.

#### **b. Karakteristik motivasi kerja**

Setiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang maka tidak terlepas dari berbagai motivasi kerja dan sikap, yang mendorong seseorang melakukan serangkaian perbuatan yang disebut kegiatan. Menurut Sopiah (2013) menyatakan bahwa motivasi didefinisikan sebagai keadaan di mana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil atau tujuan tertentu. Hasil-hasil yang dimaksud bisa berupa produktivitas, kehadiran atau perilaku kerja kreatif lainnya. Motivasi pada dasarnya mempunyai tiga karakteristik pokok yaitu:

1. Usaha. Karakteristik pertama dari motivasi, yakni usaha, menunjuk kepada kekuatan perilaku kerja seseorang atau jumlah yang ditunjukkan oleh seseorang dalam pekerjaannya. Tegasnya, hal ini melibatkan berbagai macam kegiatan atau upaya baik yang nyata maupun yang kasar mata.

2. Kemauan keras. Karakteristik pokok motivasi yang kedua menunjukkan kepada kemauan keras yang ditunjukkan oleh seseorang ketika menerapkan usahanya kepada tugas-tugas pekerjaannya. Dengan kemauan yang keras, maka segala usaha akan dilakukan. Kegagalan tidak akan membuatnya patah arang untuk terus berusaha sampai tercapainya tujuan.
3. Arah atau tujuan. Karakteristik motivasi yang ketiga berkaitan dengan arah yang dituju oleh usaha dan kemauan keras yang dimiliki oleh seseorang.

### **c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi**

Dua faktor yang diidentifikasi oleh Herzberg adalah faktor Motivator dan Hygiene yakni faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi dipengaruhi dua faktor utama yang merupakan kebutuhan, yaitu:

1. Faktor Motivator adalah dorongan yang timbul dalam diri individu pegawai, meliputi:

- a) Prestasi

Adalah suatu keberhasilan pekerjaan yang telah dilakukan pegawai. Apabila seorang pegawai telah bekerja dengan baik dan mampu bekerja seperti apa yang telah ditetapkan oleh organisasi, maka pegawai tersebut mampu menumbuhkan prestasi dengan baik.

b) Pengakuan (*recognition*)

Adalah penghargaan atas suatu prestasi yang telah dicapai oleh seseorang, hal ini akan menjadikan motivator yang kuat pada dirinya.

c) Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan yang dimaksud adalah pekerjaan itu harus dilakukan setiap hari oleh pegawai untuk menghasilkan produk dan jasa. Adakalanya pegawai menghadapi pekerjaan yang monoton dan membosankan, sehingga ada seorang pegawai merasa sedikit jenuh dengan pekerjaan yang membosankan. Karena itu, pimpinan harus memotivasi agar pegawai tidak merasa jenuh atau bosan terhadap pekerjaan yang dilakukan.

d) Tanggung jawab

Adanya rasa ikut serta memiliki (*sense of belonging*) akan menimbulkan motivasi untuk turut merasa bertanggung jawab.

e) Kemungkinan untuk berkembang

Pengembangan kemampuan seseorang baik dari pengalaman kerja atau kesempatan untuk maju, dapat merupakan motivator kuat bagi pegawai untuk bekerja lebih giat atau lebih bergairah. Apalagi jika pengembangan organisasi selalu dikaitkan dengan prestasi atau produktivitas tenaga kerja.

2. Faktor *Hygiene* adalah dorongan yang ditimbulkan dari luar individu atau datang dari organisasi, meliputi :

a) Gaji

Adalah upah yang berupa uang yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai atas pekerjaan yang telah dilakukan, hal ini menjadi motivator yang sangat kuat bagi pegawai.

b) Kondisi kerja

Adalah suatu keadaan atau situasi ditempat kerja. Apabila kondisi tempat kerja nyaman dan menyenangkan maka akan menjadikan motivator bagi pegawai dalam bekerja.

c) Kebijaksanaan organisasi

Proses persyaratan legal untuk mengatur orang-orang dari hari kehari dalam organisasi tersebut.

d) Hubungan antar pribadi

Hubungan antar perseorangan baik antar pegawai maupun antar pimpinan dengan bawahan yang ada dalam organisasi.

e) Pengawasan

Adalah kualitas supervise yang ada pada organisasi dengan tugas untuk melakukan pengawasan terhadap pegawai selama bekerja.

f) Penilaian pekerjaan

Adalah proses evaluasi kinerja, adanya penilaian pekerjaan secara rutin akan menumbuhkan semangat dalam bekerja dan merupakan motivator yang cukup kuat bagi pegawai. Bekerja tanpa adanya penilaian dari organisasi, tidak akan menjadi motivator untuk berprestasi atau bekerja produktif.

#### **d. Indikator Motivasi**

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

1. Kebutuhan fisiologis. Berdasarkan hierki kebutuhan maslow, kebutuhan manusia yang paling dasar dari manusia yang akan memotivasi mereka untuk bekerja adalah kebutuhan fisik. Kebutuhan ini dapat berupa kebutuhan makan, minum, perlindungan fisik.
2. Kebutuhan Keamanan, kebutuhan manusia untuk mendapatkan rasa aman dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan keberlangsungan nafkah.
3. Kebutuhan sosial, kebutuhan manusia untuk memiliki teman, diterima dalam kelompok, berafiliasi dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.
4. Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
5. Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, dan potensi, kebutuhan untuk berpendapat dengan

mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

## **5. Disiplin Kerja**

### **a. Pengertian Disiplin Kerja**

Secara umum kedisiplinan seseorang dapat dilihat dari perilaku orang tersebut dalam menjalankan tugasnya. Secara lebih mendalam kedisiplinan memuat dimensi sikap yang melibatkan mental seseorang. Adapun beberapa pendapat para ahli tentang definisi kedisiplinan antara lain

Menurut Rivai (2011) disiplin kerja adalah suatu alat untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku.

Menurut Hasibuan (2017) bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan-peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran disini adalah sikap seseorang yang secara suka rela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya, sedangkan kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku, perbuatan seseorang yang sesuai dengan organisasi baik tertulis maupun tidak.

Menurut Singodimedjo dalam (Sutrisno,2015), mengatakan bahwa disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan untuk mematuhi dan

menaati norma-norma yang berlaku disekitarnya. Disiplin pegawai yang baik akan mempercepat tujuan organisasi, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan organisasi.

Dengan demikian disiplin sangatlah baik bagi individu yang bersangkutan maupun oleh organisasi.

#### **b. Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja**

Ada faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja pegawai. Menurut Singodimedjo (dalam Sutrisno: 2011), faktor yang mempengaruhi disiplin adalah:

##### **1. Besar kecilnya pemberian kompensasi**

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para pegawai akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikorbankan bagi organisasi. Bila ia menerima kompensasi yang memadai, mereka akan dapat bekerja tenang dan tekun, serta selalu berusaha bekerja dengan sebaik-baiknya. Akan tetapi, bila ia merasa kompensasi yang diterimanya jauh dari memadai, maka ia akan berpikir mendua, dan berusaha untuk mencari tambahan penghasilan lain di luar, sehingga menyebabkan ia sering mangkir, sering minta izin keluar.

## 2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam organisasi

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan organisasi, semua pegawai akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dari ucapan, perbuatan dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan. Sebagai contoh, aturan jam kerja pukul 07.00, maka si pemimpin tidak akan masuk kerja terlambat dari waktu yang sudah ditetapkan. Oleh sebab itu, bila seseorang pemimpin menginginkan tegaknya disiplin dalam organisasi, maka ia harus lebih dulu mempraktikkan, supaya dapat diikuti dengan baik oleh para pegawai lainnya.

## 3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam organisasi, 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. Keberanian Pimpinan dalam Mengambil Tindakan

Bila ada seorang pegawai yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggar disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka

semua pegawai akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa.

5. Ada Tidaknya Pengawasan Pimpinan

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh organisasi perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan para pegawai agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Namun sudah menjadi tabiat manusia pula bahwa mereka selalu ingin bebas, tanpa terikat atau diikat oleh peraturan apapun juga.

6. Ada Tidaknya Perhatian Kepada Para Pegawai

Pegawai adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain. Seorang pegawai tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri.

7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

Kebiasaan-kebiasaan positif itu antara lain:

- a. Saling menghormati, bila ketemu di lingkungan pekerjaan.
- b. Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sehingga para pegawai akan turut merasa bangga dengan pujian tersebut.
- c. Sering mengikut sertakan pegawai dalam pertemuan-pertemuan, apalagi pertemuan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan mereka.

d. Memberi tahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan sekerja, dengan menginformasikan, kemana dan untuk urusan apa, walaupun kepada bawahan sekalipun.

### **c. Pelaksanaan disiplin kerja**

Pelaksanaan sanksi terhadap pelanggaran disiplin dengan memberikan peringatan, harus segera, konsisten, dan impersonal. (Mangkunegara, 2015):

#### **1. Pemberian peringatan**

Pegawai yang melanggar disiplin kerja perlu diberikan surat peringatan pertama, kedua, dan ketiga. Tujuannya adalah agar pegawai yang bersangkutan menyadari pelanggaran yang telah dilakukannya. Disamping itu pula dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam memberikan penilaian kepada pegawai.

#### **2. Pemberian sanksi harus segera**

Pegawai yang melanggar disiplin harus segera diberikan sanksi yang sesuai dengan peraturan organisasi yang berlaku. Tujuannya, agar pegawai yang bersangkutan memahami sanksi pelanggaran yang berlaku diorganisasi. Kelalaian pemberian sanksi akan memperlemah disiplin yang ada. Disamping itu, memberi peluang pelangga untuk mengabaikan disiplin organisasi.

#### **3. Pemberian sanksi harus konsisten**

Pemberian sanksi kepada pegawai yang tidak disiplin harus konsisten. Hal ini bertujuan agar pegawai sadar dan menghargai peraturan-

peraturan yang berlaku diorganisasi. Ketidakconsistenan pemberian sanksi dapat mengakibatkan pegawai merasakan adanya diskriminasi pegawai, ringannya sanksi, dan pengabaian disiplin.

#### 4. Pemberian sanksi harus impersonal

Pemberian sanksi pelanggaran disiplin harus tidak membeda-bedakan pegawai, tua-muda, pria-wanita tetap diberlakukan sama sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuannya agar pegawai menyadari bahwa disiplin kerja berlaku untuk semua pegawai dengan sanksi pelanggaran yang sesuai dengan peraturan yang berlaku diorganisasi.

#### **d. Teknik-Teknik Pelaksanaan Disiplin Kerja**

Menurut Mangkunegara (2015) ada beberapa teknik dalam melaksanakan disiplin kerja adalah sebagai berikut :

##### 1. Teknik disiplin pertimbangan sedini mungkin

Mungkin pimpinan jarang bisa memberi alasan bahwa kegagalan dalam menyelesaikan suatu proyek atau pekerjaan disebabkan oleh bawahan yang gagal dalam tugas mereka. Tanggung jawab menyelesaikan pekerjaan jauh lebih banyak terletak pada pimpinan dibandingkan pada mereka yang dipimpin. Pelatihan yang kurang sempurna atau tidak ada pelatihan sama sekali, tingkah laku yang tidak pantas, kebiasaan kerja yang kurang baik, atau kesalahan-kesalahan lain dari bawahan hendaknya pertama-tama diatasi dengan usaha penuh pengertian guna memperbaikinya.

##### 2. Teknik disiplin pencegahan yang efektif

Organisasi atau organisasi besar memelihara disiplin taat asas dengan menstandarisasi kaidah-kaidah dan tingkah laku dasar dan memaklulkannya bagi para pegawai dan penyelia mereka. Disamping itu mereka mengadakan program-program pelatihan khusus disetiap tingkat manajemen. Kelompok-kelompok yang terdiri dari kira-kira 15 orang dihadapkan pada persoalan-persoalan yang khas yang telah dialami oleh organisasi dimasa lampau. Persoalan ini berkisar dari kemangkiran sampai pada pencurian milik organisasi. Para anggota bagian organisasi atau bagian personalia hadir pada kursus-kursus itu, tetapi hanya sebagai pembantu untuk memberikan interpretasi perjanjian pemburuhan yang berlaku, kebijakan, kaidah-kaidah, dan peraturan-peraturan.

### 3. Teknik disiplin dengan mendisiplinkan diri

Tak dapat disangkal lagi bahwa teknik disiplin yang paling penting dipelajari oleh seorang pemimpin ialah teknik mendisiplinkan diri. Kita semua mempunyai kesukaan dan kebencian terhadap orang, kebiasaan, kaidah, peraturan, dan pekerjaan kita. Disiplin diri ialah usaha seseorang untuk mengendalikan reaksi mereka terhadap keadaan yang tidak mereka senangi, dan usaha seseorang untuk mengatasi ketidaksenangan itu.

Belajar menerima orang yang tidak anda sukai dan mengajarkan pekerjaan yang tidak anda senangi hanyalah dua contoh dari disiplin manajerial, dan dilakukan dengan cara belajarliah untuk tidak mudah

tersinggung atau marah jika seseorang mengkritik anda daripada membalas dengan serangan kata-kata, lebih baik menyatakan penyelesaian. Berikut beberapa cara untuk mengubah diri :

- Percayalah bahwa anda dapat menghilangkan kebiasaan lama dan membentuk kebiasaan baru yang lebih konstruktif.
- Pastikan bahwa anda memang benar-benar ingin berubah. Untuk itu anda harus mengatakan pada diri anda bahwa perubahan kebiasaan adalah penting bagi anda.
- Tentukan pengorbanan apa saja yang anda berikan untuk mencapai tujuan anda. Apakah pengorbanan itu sepadan nilainya dengan tujuan yang hendak anda capai.
- Berubahlah sedikit demi sedikit dan majulah berdasarkan keberhasilan yang telah anda capai. Setiap kali anda berbuat sesuatu untuk mencapai tujuan itu, satu langkah lebih dekat bagi anda untuk mencapainya.

#### **e. Indikator Disiplin Kerja**

Hasibuan (2017) menyatakan pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai dalam suatu organisasi, diantaranya:

##### **1. Tujuan dan kemampuan**

Tujuan dan kemampuan dapat mempengaruhi kedisiplinan pegawai. Tujuan yang dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan pegawai. Hal ini berarti bahwa

tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada pegawai harus sesuai dengan kemampuan pegawai bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya. Akan tetapi, jika pekerjaan itu diluar kemampuannya atau jauh dibawah kemampuannya maka kesungguhan dan kedisiplinan pegawai rendah

## 2. Teladan pemimpin

Teladan pemimpin sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan pegawai karena pemimpin dijadikan teladan dan anutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan danya teladan pemimpin yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang erdisiplin), para bawahan pun akan kurang disiplin.

## 3. Balas jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan pegawai karena akan memberikan kepuasan dan kecintaan pegawai terhadap organisasi/pekerjaannya. Jika kecintaan pegawai semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik baik pula. Untuk mewujudkan kedisiplinan pegawai yang baik, organisasi harus memberikan balas jasa yang relatif besar. Kedisiplinan pegawai tidak mungkin baik apabila balas jasa yang mereka terima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya beserta keluarga.

#### 4. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan pegawai, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan pegawai yang baik. Manajer yang cakap dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya. Dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula. Jadi kedisiplinan harus diterapkan dengan baik pada setiap organisasi supaya kedisiplinan pegawai organisasi baik pula.

#### 5. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan pegawai organisasi. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu ada/hadir ditempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan menyelesaikan pekerjaannya. Dengan waskat, atasan secara langsung dapat mengetahui kemampuan dan kedisiplinan setiap individu bawahannya, sehingga kondisi setiap bawahan dinilai objektif. Waskat bukan hanya mengawasi moral kerja dan kedisiplinan pegawai saja, tetapi juga harus berusaha mencari

sistem kerja yang lebih efektif untuk mewujudkan tujuan organisasi, pegawai, dan masyarakat. Dengan sistem yang baik akan tercipta internal kontrol yang mengurangi kesalahan-kesalahan dan mendukung kedisiplinan serta moral kerja pegawai.

#### 6. Sanksi hukuman

Berat/ringannya sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik/buruknya kedisiplinan pegawai. Sanksi human harus diterapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal, dan diinformasikan secara jelas kepada semua pegawai. Sanksi hukuman seharusnya tidak terlalu ringan atau terlalu berat supaya hukuman itu tetap mendidik pegawai untuk mengubah perilakunya. Sanksi hukuman hendaknya cukup wajar untuk setiap tingkatan yang indisipliner, bersifat mendidik, dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan dalam organisasi.

#### 7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan pegawai organisasi. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak dan menghukum setiap pegawai yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi pegawai yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan.

## 8. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama pegawai ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu organisasi. Hubungan-hubungan baik bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari direct single relationship, direct group relationship, dan coss relationship hendaknya harmonis. Terciptanya human relationship yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada organisasi. Jadi, kedisiplinan pegawai akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.

Selanjutnya menurut Rivai (2011), menjelaskan bahwa disiplin kerja memiliki beberapa indikator diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Kehadiran. Hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan dan biasanya pegawai yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja.
2. Ketaatan pada peraturan kerja. Pegawai yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh organisasi.
3. Ketaatan pada standar kerja. Hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggung jawab pegawai dengan tugas yang diarahkan kepadanya.
4. Tingkat kewaspadaan tinggi. Pegawai memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja, serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien.

5. Bekerja etis. Beberapa pegawai mungkin melakukan tindakan yang tidak sopan ke pelanggan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. Hal ini merupakan salah satu bentuk tindakan indisipliner, sehingga bekerja etis sebagai salah satu wujud dari disiplin kerja pegawai.

## **6. Keterkaitan Antar Variabel**

### **a. Hubungan antara Dukungan Rekan Kerja dengan Kinerja Pegawai**

Hubungan antara pegawai dalam peningkatan mutu kehidupan berkarya dapat beraneka ragam. Berbagai teknik yang digunakan pada intinya berkisar pada peningkatan partisipasi para pegawai dalam proses pengambilan keputusan yang menyangkut pekerjaan mereka dan hubungannya dengan sesama rekan kerja.

Timbulnya rasa saling bertanggungjawab akan berakibat pada keberhasilan organisasi karena karena para anggota organisasi akan berusaha untuk menghindari perilaku yang menyimpang dan dengan demikian bekerja secara lebih produktif dalam arti meningkatkan kinerja pegawai. Untuk mencapai sasaran demikian, perlu diusahakan agar hubungan dan keterlibatan pegawai diarahkan, juga diupayakan agar menjadi bagian dari kultur organisasi.

Dalam kehidupan kerja modern dewasa ini, semakin disadari bahwa terdapat hubungan yang erat antara rekan kerja dengan tugas lainnya. Ini berarti sangat sulit bila tugas dikerjakan hanya oleh seorang pegawai saja terutama apabila tugas tersebut bersifat pemecahan

masalah. Konsekuensinya adalah keharusan bekerja satu tim. Berdasarkan kenyataan bahwa suatu masalah terpecahkan dengan lebih baik apabila pemecahannya dipikirkan oleh suatu kelompok dibandingkan dengan apabila dikerjakan sendiri.

#### **b. Hubungan antara Motivasi Kerja dengan Kinerja Pegawai**

Motivasi adalah suatu keahlian dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai. Agar pegawai dapat bekerja lebih optimal, maka pimpinan harus memberikan motivasi kepada pegawainya, sehingga berdampak pada peningkatan kinerjanya.

Hal ini dapat diartikan bahwa dengan motivasi, maka seseorang tergerak atau terdorong untuk berbuat sesuatu. Motivasi dipandang sebagai motor yang menimbulkan energi dalam diri seseorang dan dengan energi tersebut seseorang dapat berbuat sesuatu. Dengan demikian motivasi kerja berpengaruh terhadap penampilan seseorang (performance) sebagai sikap yang positif akan memberikan dampak pada kinerja pegawai dalam tugasnya.

#### **c. Hubungan antara Disiplin Kerja dengan Kinerja Pegawai**

Menurut Mangkunegara (2010) ada beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja pegawai. Faktor itu berupa kemampuan (ability), motivasi (motivation), faktor individu, faktor lingkungan organisasi dan disiplin kerja. Salah satu faktor yang

mempengaruhi kinerja pegawai adalah disiplin kerja. Disiplin kerja merupakan salah satu tolak ukur dari penilaian prestasi kerja.

Orang-orang yang mampu menunjukkan sikap disiplin dalam bekerja cenderung memiliki ketelitian dan memiliki tanggung jawab yang besar terhadap tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Berat ringannya suatu tugas yang menjadi tanggung jawab pekerja dipandang atau disikapi berbeda dengan pekerja lain, hal ini bergantung kepada individu masing-masing dalam memandang kerja tersebut.

Semakin dimiliki kesadaran akan tugas dan tanggung jawab ini akan menimbulkan disiplin kerja. Pekerja yang mampu menanggulangi segala permasalahan yang berhubungan dengan pekerjaan cenderung lebih mampu menyelesaikan tugas tepat pada waktunya. Kondisi ini mencerminkan tingginya disiplin kerja.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa disiplin kerja pegawai dapat mempengaruhi kinerja pegawai karena dengan memiliki disiplin kerja yang tinggi maka seorang pegawai akan melaksanakan tugas atau pekerjaannya dengan tertib dan lancar sehingga hasil kerjanya akan meningkat serta akan berdampak pula pada tujuan organisasi atau organisasi yang dapat dicapai secara optimal.

## **B. Penelitian terdahulu**

Penelitian Ari Dwi Utami (2010), Judul Pengaruh Kepemimpinan, Kondisi Kerja dan Rekan Kerja Terhadap Semangat Pegawai Dinas Pendidikan

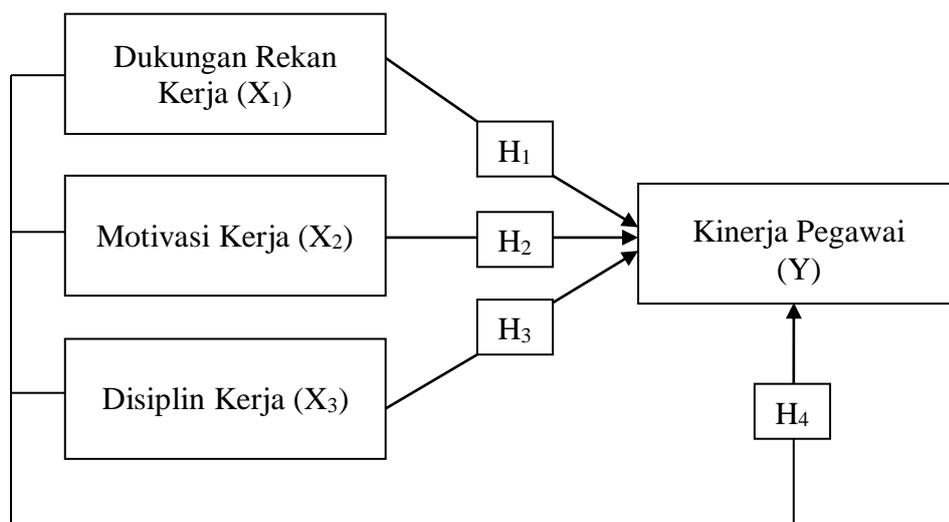
Kabupaten Semarang, dengan hasil kesimpulan bahwa dukungan rekan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. (Jurnal ilmiah, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, Kota Serang, Banten, 2020) Farah Putri Wenang L., Lina Affifatusholihah, meneliti tentang Pengaruh Keterikatan Kerja dan Dukungan Rekan Kerja terhadap Kinerja Tugas, bahwa kinerja pegawai dipengaruhi dengan adanya dukungan rekan kerja yang baik hal ini terbukti bahwa menjalin hubungan baik dengan rekan kerja akan membantu pegawai dalam menghadapi fenomena perubahan teknologi dan perkembangan ilmu pengetahuan yang menyebabkan pekerjaan semakin kompleks.

Penelitian Retno Umami Purwanti (2016) tentang, “Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan Di Kota Makassar”. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linear berganda. Menunjukkan hasil bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Sedangkan secara simultan bahwa motivasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan Di Kota Makassar . Penelitian ini menjadi acuan penulis bahwa variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini akan menjadi metode teoritis penulis dalam menganalisa hasil akhir yang dilakukan.

Penelitian yang dilakukan oleh Pipit Setiyo Hariyono (2019), dengan judul “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Humas dan Protokol Sekretariat Daerah Kabupaten

Ponorogo”. Dalam penelitian ini uji validitas menggunakan analisis *Pearson Correlation*, sedangkan pengolahan data menggunakan program SPSS. Sedangkan uji reliabilitas menggunakan *Apha Cronbach*. Teknik pengumpulan data meliputi angket (kuesioner), observasi, dan dokumentasi. Pengujian prasyarat analisis meliputi uji multikolinieritas, uji heteroskedastisitas, uji autokorelasi, dan uji normalitas. Regresi berganda merupakan teknik analisis data yang digunakan oleh penulis. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif antara lingkungan kerja dengan kinerja pegawai dan pengaruh positif antara disiplin dengan kinerja pegawai. Pengaruh positif juga ditunjukkan antara lingkungan kerja dan disiplin kerja secara bersama-sama. Dari penelitian ini, penulis dapat mengambil hasil penelitian pendahulu ini sebagai metode teoritis dalam menganalisa hasil dari penelitian yang akan dilakukan. Disiplin kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan penggunaan metode analisis yang sama.

### C. Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1

## **D. HIPOTESIS**

Menurut Sugiyono (2017), Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik. Hipotesis berdasarkan permasalahan yang akan diteliti adalah sebagai berikut:

### **1. Pengaruh dukungan rekan kerja terhadap kinerja**

Utami (2010) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa dukungan rekan kerja memiliki dampak yang besar terhadap kinerja tugas pegawai, hal ini terbukti bahwa menjalin hubungan baik dengan rekan kerja akan membantu pegawai dalam menghadapi perubahan teknologi dan perkembangan ilmu pengetahuan yang menyebabkan pekerjaan semakin kompleks. Selain itu, Utami (2010) juga menyebutkan bahwa dukungan rekan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari penjabaran diatas, peneliti dapat menarik hipotesis:

H1 : Dukungan rekan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Ponorogo

### **2. Pengaruh motivasi terhadap kinerja**

Purwanti (2016) menuliskan dalam penelitiannya bahwa motivasi adalah suatu keahlian dalam mengarahkan karyawan agar mau bekerja secara

optimal. Pada dasarnya tingkat motivasi seorang karyawan melakukan tugas-tugasnya tergantung dari kuatnya motif yang mempengaruhi. Hal ini sejalan dengan pernyataan Handoko bahwa “motivasi merupakan salah satu yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang”. Pemberian motivasi dapat berupa hadiah, bonus, penghargaan maupun kenaikan pangkat atau pemberian peringatan atau hukuman bagi karyawan yang melakukan kesalahan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin baik motivasi maka semakin baik pula kinerja karyawan. Dengan demikian, peneliti menarik hipotesis dari penjabaran di atas sebagai berikut:

H2 : Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Ponorogo

### 3. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja

Penelitian yang dilakukan Hariyono (2019) menuliskan bahwa seorang pegawai yang memiliki disiplin yang tinggi akan melaksanakan tugas atau pekerjaannya dengan tertib dan lancar sehingga hasil kinerjanya akan meningkat serta akan berdampak pula pada organisasi. Pegawai yang memiliki kedisiplinan yang tinggi, akan berdampak pada kinerja pegawai tersebut. Karena dengan ditegakkannya kedisiplinan, khususnya pada pegawai maka tujuan organisasi akan mudah dicapai. Dengan demikian disiplin kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Sehingga, peneliti menarik hipotesis dari penjabaran di atas sebagai berikut:

H3 : Disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Ponorogo