BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Motivasi

2.1.1.1 Pengertian Motivasi

Menurut Keith Davis yang dikutip A. A Anwar Mangkunegara (2006:14), motivasi diartikan suatu sikap (*attiude*) pimpinan dan pegawai atau energi yang menggerakan diri pegawai yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental pegawai terhadap situasi kerja dalam mencapai kinerja yang maksimal. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerja akan menunjukan kerja yang rendah, situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Edwin B. Flippo dalam Hasibuan (2001:143) mengungkapkan konsep motivasi sebagai berikut:

> "*Direction or motivation is essence, it is a skill in aligning amployee and organization interest so that behaviour result in achievement of employee want simultaneously with attainment or organizational objectives*" (Motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai).

Sejalan pendapat di atas, Abraham Sperling dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2005:93) mengemukakan bahwa motivasi kerja adalah:

> "*Motive is defined as a tendency to activity, started by a drive and ended by an adjustment. The adjustment is said to satisfy the motive"* (Motif didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri, penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motif).

Berdasarkan pengertian dari beberapa ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan sebuah bentuk dorongan yang diberikan oleh lembaga supaya pegawai mau bekerja sesuai pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai tersebut agar pegawai tersebut dapat imbalan berupa gaji untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari melalui penyesuaian diri terhadap lingkungan tempat mereka bekerja.

2.1.1.2 Tujuan Motivasi

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2003:146), tujuan motivasi antara lain :

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

2.1.1.3 Teori-Teori Motivasi

Motivasi merupakan suatu kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuannya, dan motivasi bertolak dari kebutuhan-kebutuhan yang belum terpenuhi. Penjelasan motivasi yang lebih jelas, namun hendaknya kita ketahui terlebih dahulu teori-teori karena dua alasan. Pertama, teori ini menjadi fondasi, dan dari situ berkembang teori kontemporer. Kedua, para manajer disuatu perusahaan masih aktif menggunakan teori-teori ini dan terminologinya secara teratur dalam menjelaskan motivasi pegawai.

Menurut Robbins, (2006:214), teori motivasi tersebut diantaranya :

1. Teori Hierarki Kebutuhan (*Maslow Need's Hierarchy Theory)*

   Mungkin bias dikatakan bahwa teori motivasi yang paling terkenal adalah teori hierarki kebutuhan yang diungkapkan oleh Abraham Maslow. Hipotesisnya menyatakan bahwa didalam diri semua manusia bersemayam lima tingkat kebutuhan. Dalam teori ini Maslow menjelaskan bahwa manusia dimotivasi untuk memuaskan sejumlah kebutuhannya yang cenderung bersifat bawaan. Kebutuhan ini terdiri dari lima jenis dan terbentuk dalam suatu hierarki dalam pemenuhannya. Manusia pada dasarnya pertama kali akan berusaha memenuhi kebutuhan tingkat pertama, kemudian kebutuhan tingkat kedua dan seterusnya, dan pemenuhan semua kebutuhan inilah yang menimbulkan motivasi seseorang. Suatu kebutuhan yang sudah terpenuhi tidak menjadi unsur pemotivasi lagi. Adapun kebutuhan-kebutuhan itu adalah :

a) Kebutuhan Fisiologis Dasar, merupakan kebutuhan biologis yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang, seperti : istirahat, tidur, makan, minum, tempat berteduh, seks, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan fisik ini merangsang seseorang berprilaku dan bekerja giat.
b) Kebutuhan Keselamatan dan Keamanan, merupakan kebutuhan akan keselamatan jasmani rohaninya, keamanan pribadi dan keluarganya, rasa tentram, bebas dari rasa takut, kebutuhan memperoleh pekerjaan, dan adanya peraturan yang memberiakan bimbingan serta pengarahan untuk bertindak.
c) Kebutuhan Sosial, merupakan kebutuhan sosial akan rasa diakui, diterima oleh masyarakat lingkungannya, cinta-mencintai, rasa memiliki, dan kebutuhan sosial lainnya.
d) Kebutuhan akan Penghargaan, kebutuhan akan penghargaan diri, pengakuan, serta penghargaan prestasi dari karyawaan dan masyarakat lingkungannya.
e) Kebutuhan akan Aktualisasi diri dengan menggunakan kecakapan, kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi

2. Teori Kebutuhan McClelland (*McClelland's Achievement Theory)*

Teori yang dikemukakan oleh McClelland berpendapat bahwa, semua karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi ini dilepaskan dan digunakan, tergantung pada kekuatan dorongan

motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. McClelland mengelompokkan tiga kebutuhan manusia yang dapat memotivasi gairah bekerja yaitu :

a) Kebutuhan akan Prestasi *(Need for Achievement)*, kebutuhan ini akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang optimal.
b) Kebutuhan akan Afiliasi *(Need for Affiliation)*, kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara yang sedemikian rupa agar dapat disukai, mengembangkan, atau memelihara persahabatan dengan orang lain.
c) Kebutuhan akan Kekuasaan *(Need for Power)*, yaitu kebutuhan untuk lebih kuat, lebih berpengaruh terhadap orang lain. Oleh karena itu kebutuhan ini merangsang dan memotivasi gairah kerja seseorang serta mengerahkan semua kemampuan demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik dalam organisasi.

3. Teori “X” dan “Y” Douglas McGregor

Menurut McGregor yang dikutip T. Hani Handoko (2000:300), menyatakan bahwa dalam mengahadapi kecenderungan atau sikap manusia yang labil kadang lembut kadang kasar, menganut berbagai anggapan yang ia beri nama Teori “X”, yaitu :

a) Rata-rata manusia mempunyai sikap tidak suka terhadap pekerjaan dan karenanya mereka berusaha sedapat mungkin untuk menghindarinya.

b) Karena sikap tersebut di atas, maka para karyawan perlu diatur, diawasi, dan dipaksa untuk mempunyai pekerjaan, dan kalau perlu dengan ancaman hukuman.
c) Rata-rata manusia lebih suka untuk diarahkan, lebih suka menghindari tanggung jawab, mempunyai sedikit ambisi dan menginginkan keamanan atas segalanya.
d) Kebanyakan karyawan menempatkan keamanan diatas semua faktor lain yang terkait dengan kerja dan akan menunjukan ambisi yang rendah.

McGregor tidak sepakat secara keseluruhan dengan teori "X" tersebut, sehingga timbul yang berlawanan dengan teori "X", yaitu Teori "Y" yang intinya adalah sebagai berikut :

a) Usaha yang dikeluarkan, baik mental maupun fisik untuk bekerja adalah hal yang wajar sebagaimana bermain maupun beristirahat.
b) Manusia akan melakukan pengarahaan dan pengawasan diri sendiri untuk mencapai tujuan yang disepakati secara bersama.
c) Rata-rata manusia belajar di bawah kondisi yang layak, tidak hanya untuk menerima tanggung jawab, tetapi juga untuk mencapai tanggung jawab.
d) Kemampuan untuk melaksanakan kreativitas dan ketulusan dalam tingkatan yang relatif tinggi untuk memecahkan persoalan-persoalan organisasi tersebar luas di masyarakat.

4. Teori ERG Alderfer

Clayton Alderfer dari Universitas Yale telah mengerjakan ulang teori hierarki kebutuhan Maslow untuk disandingkan secara lebih dekat dengan riset empiris. Hierarki kebutuhan yang direvisinya itu dikenal dengan teori ERG. Teori ERG adalah teori motivasi kepuasan yang mengarahkan bahwa individu mempunyai kebutuhan-kebutuhan akan Eksistensi – *Existance* (E), Keterkaitan – *Relatedness* (R), dan Pertumbuhan – *Growth* (G) (Robbins, 2006:221). Berbeda dengan hirarki kebutuhan Maslow, Aldelfer menjelaskan hirarki kebutuhan meliputi tiga perangkat kebutuhan, meliputi :

a) *Existence needs* (Kebutuhan eksistensi), yaitu kebutuhan yang dipuaskan oleh faktor-faktor seperti makanan, air, udara, upah, dan kondisi kerja.
b) *Related needs* (Kebutuhan keterkaitan), yaitu kebutuhan yang dipuaskan oleh hubungan sosial dan hubungan antar pribadi yang bermanfaat.
c) *Growth needs* (Kebutuhan pertumbuhan), yaitu kebutuhan dimana individu merasa puas dengan membuat suatu kontribusi atau sumbangan.

5. Teori 2 Faktor Herzberg

Herzberg mengembangkan teori kepuasan yang disebut teori dua faktor tentang motivasi. Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokan menjadi dua kategori, yaitu faktor yang membuat orang

merasa tidak puas dan yang lainnya dinamakan *satisfiers* atau *motivators*. Penelitian awal Herzberg menghasilkan dua kesimpulan khusus mengenai teori tersebut, yaitu:

a) Pertama, ada serangkaian kondisi ekstrinsik, keadaan pekerjaan (*job context*), yang menghasilkan ketidakpuasaan dikalangan karyawan jika kondisi tersebut tidak ada. Jika kondisi tersebut ada, maka tidak perlu memotivasi karyawan. Kondisi tersebut adalah faktor-faktor yang membuat orang merasa tidak puas (*dissatifiers*) atau disebut juga faktor iklim baik (*hygiene factors*) karena faktor tersebut diperlukan untuk mempertahankan tingkat yang paling rendah yaitu tidak adanya kepuasan. Faktor-faktor tersebut mencakup : upah, jaminan pekerjaan, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, mutu supervisi, dan mutu hubungan antar pribadi diantara rekan sekerja, dengan atasan dan bawahan.
b) Kedua, yaitu serangkaian kondisi intrinsik, isi pekerjaan, jika ada dalam pekerjaan tersebut akan menggerakan tingkat motivasi yang kuat yang dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik. Jika kondisi tersebut tidak ada, maka akan timbul rasa ketidakpuasan yang berlebihan. Faktor-faktor dari rangkaian ini disebut pemuas atau motivator, meliputi: prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), tanggung jawab (*responsibility*), kemajuan (*advancement*), pekerjaan itu sendiri (*the work it self*), dan kemungkinan berkembang (*the possibility of growth*).

2.1.1.4 Hakikat Motivasi

Pegawai adalah manusia dan manusia adalah mahluk yang mempunyai kebutuhan dalam (*innerneeds*) yang banyak sekali. Kebutuhan-kebutuhan ini membangkitkan motif yang mendasari aktivitas individu. Namun demikian seseorang akan bertindak atau berlaku menurut cara-cara tertentu yang mengarah kearah pemuasan kebutuhan pegawai yang didasarkan pada motif yang lebih berpengaruh pada saat itu.

Menurut Manullang (2001:47) seseorang yang memiliki kebutuhan untuk berprestasi akan mempunyai keinginan yang kuat untuk mencapai keberhasilan atau kepuasan yang dicirikan sebagai berikut:

a. Pegawai tersebut menentukan tujuannya tidak terlalu muluk-muluk dan juga tidak terlalu rendah, tetapi cukup mempunyai tantangan untuk dapat dikerjakan lebih baik.
b. Pegawai menetukan tujuan karena secara individu dapat mengetahui bahwa hasilnya dapat dikuasai bila mereka kerjakan sendiri.
c. Pegawai senang terhadap pekerjaannya karena merasa sangat berkepentingan dengan keberhasilannya sendiri.
d. Pegawai lebih senang bekerja didalam tugas-tugasnya yang dapat memberikan gambaran bagaimana keadaan pekerjaannya.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan dari dalam (diri sendiri) atau *internal tention*, hal yang menyebabkan, menyalurkan dan merupakan latar belakang yang melandasi perilaku seseorang. Manusia dalam suatu kegiatan tertentu bukan saja berbeda

dalam kemampuannya, namun juga berbeda dalam kemauan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Disamping itu motivasi bukan satu-satunya yang dapat mempengaruhi tingkat prestasi pegawai. Ada beberapa faktor yang terlibat, yaitu tingkat kemampuan dan tingkat pemahaman seseorang pegawai yang diperlukan untuk mencapai prestasi tinggi. Motivasi, kemampuan dan pemahaman saling mendukung, jika salah satu faktor ini rendah maka tingkat prestasi cenderung menurun, walaupun faktor-faktor lain tinggi.

2.1.1.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Memberikan motivasi kepada pegawai oleh pimpinannya merupakan proses kegiatan pemberian motivasi kerja, sehingga pegawai tersebut berkemampuan untuk pelaksanaan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab. Tanggung jawab adalah kewajiban bawahan untuk melaksanakan tugas sebaik mungkin yang diberikan oleh atasan, dan inti dari tanggung jawab adalah kewajiban (Siagian, 2001). Nampaknya pemberian motivasi oleh pimpinan kepada bawahan tidaklah begitu sukar, namun dalam praktiknya pemberian motivasi jauh lebih rumit. Siagian (2001) menjelaskan kerumitan ini disebabkan oleh:

a. Kebutuhan yang tidak sama pada setiap pegawai, dan berubah sepanjang waktu. Disamping itu perbedaan kebutuhan pada setiap taraf sangat mempersulit tindakan motivasi para manajer. Dimana sebagian besar para manajer yang ambisius, dan sangat termotivasi untuk memperoleh kepuasan dan status, sangat sukar untuk memahami bahwa tidak semua pegawai mempunyai kemampuan dan semangat seperti yang dia miliki,

sehingga manajer tersebut menerapkan teori coba-coba untuk menggerakkan bawahannya.

b. *Feeling* dan *emotions* yaitu perasaan dan emosi. Seseorang manajer tidak memahami sikap dan kelakuan pegawainya, sehingga tidak ada pengertian terhadap tabiat dari perasaan, keharusan, dan emosi.
c. Aspek yang terdapat dalam diri pribadi pegawai itu sendiri seperti kepribadian, sikap, pengalaman, budaya, minat, harapan, keinginan, lingkungan yang turut mempengaruhi pribadi pegawai tersebut.
d. Pemuasan kebutuhan yang tidak seimbang antara tanggung jawab dan wewenang. Wewenang bersumber atau datang dari atasan kepada bawahan, sebagai imbalannya pegawai bertanggung jawab kepada atasan, atas tugas yang diterima. Seseorang dengan kebutuhan akan rasa aman yang kuat mungkin akan "mencari amannya saja", sehingga akan menghindar menerima tanggung jawab karena takut tidak berhasil dan diberhentikan dan di lain pihak mungkin seseorang akan menerima tanggung jawab karena takut diberhentikan karena alasan prestasi kerja yang jelek (buruk).

2.1.1.6 Prinsip Motivasi

Menurut Anwar Prabu Mangunegara (2000:100), terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja pegawai, yaitu :

1. Prinsip partisipasi, dalam usaha memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

2. Prinsip komunikasi, pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan mudah dimotivasi kerjanya.
3. Prinsip mengakui adil bawahan pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan. Dalam pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi.
4. Prinsip pendelegasian wewenang, pemimpin yang memberikan otoritas wewenang kepada pegawai untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukanya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.
5. Prinsip memberi perhatian, pemimpin memberikan terhadap apa yang diinginkan pegawai, supaya termotivasi bekerja apa yang diharapkan pemimpin.

2.1.1.7 Indikator Motivasi Kerja Karyawan

Motivasi merupakan motor penggerak yang berada dalam diri manusia, sangat penting untuk terus menerus digerakkan karena dengan motivasi kehidupan manusia akan lebih baik.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2002:93) “Motivasi adalah kondisi yang menggerakan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya”. Faktor-faktor yang memotivasi seseorang dalam bekerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2002:93) sebagai berikut :

1. Kebutuhan Fisik
2. Kebutuhan rasa aman
3. Kebutuhan sosial
4. Kebutuhan pengakuan
5. Kebutuhan aktualisasi diri

Djalali (2001) mengemukakan, motivasi yang timbul karena faktor internal disebut dengan motivasi intrinsik. Misalnya individu yang melakukan suatu pekerjaan karena memang menyenangi pekerjaan yang dilakukan sehingga dengan demikian aktivitas dalam pekerjaan tadi dapat memberikan kepuasan tersendiri bagi individu yang bersangkutan. Motivasi yang timbul karena faktor eksternal disebut motivasi ekstrinsik. Misalnya individu yang melakukan pekerjaan Karena mengharapkan gaji dan upah yang bisa di dapat dibalik pekerjaan itu.

Faktor motivasi intrinsik yang dianalisis pada penelitian ini teridri dari faktor-faktor tanggung jawab, pengakuan, dan pengembangan.

a. Tanggung jawab

Pemberian tanggung jawab kepada setiap pegawai harus diikuti dengan pemberian wewenang terhadap pelaksanaan tugas masing-masing. Indikator-indikator untuk mengukur variabel ini :

a) Tingkat keberhasilan yang dicapai oleh setiap pegawai, baik tentang ketepatan waktu atau kualitas produk yang dihasilkan.
b) Upaya yang dilakukan setiap pegawai untuk mengatasi masalah-masalah yang berhubungan dengan pekerjaan yang dihadapi.

b. Pengakuan

Pengakuan atas keberhasilan pelaksanaan tugas atau prestasi yang dicapai setiap pegawai oleh pimpinan dapat menciptakan kegairahan kerja. Indikator-indikator untuk mengukur pengakuan, yaitu :

a) Tanggapan pimpinan terhadap keberhasilan tugas secara lisan.
b) Pemberian tugas dengan tanggung jawab yang lebih sebagai wujud dari penghargaan kepada pegawai yang berprestasi.
c) Tindak lanjut dari organisasi atas pemberian penghargaan sehubungan dengan status.

c. Pengembangan

Setiap pegawai yang telah memiiki masa kerja dan kemampuan yang cukup harus diberikan tugas dan tanggung jawab yang lebih besar. Pegawai harus diberikan harapan atau kesempatan untuk mengembangkan karirnya. Indikator untuk mengukur variabel ini antara lain :

a) Kemampuan melaksanakan pekerjaan yang semakin meningkat dan bervariasi.
b) Tingkat kemampuan pegawai untuk mengikuti latihan dan pendidikan guna peningkatan karir.

Faktor motivasi ekstrinsik yang dianalisis pada penelitian ini terdiri dari faktor-faktor insentif, lingkungan kerja, keamanan dan hubungan.

a. Insentif

Pemberian insentif kepada karyawan harus disesuaikan dengan hasil yang dicapai dalam menyelesaikan pekerjaannya baik dalam hal kuantitas, kualitas,

maupun waktu. Indikatornya antara lain : Pembagian tugas yang menghasilkan imbalan jasa disamping gaji kepada para pegawai.

b. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja yang nyaman dan menyenangkan harus diciptakan sehingga pegawai dapat bekerja dengan tenang dan produktivitas kerja. Indikator-indikatornya antara lain :

a) Ketenangan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.
b) Kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.
c) Seringnya pegawai meninggalkan tempat kerja.

c. Keamanan

Para pegawai membutuhkan keamanan dalam bekerja, baik keamanan secara langsung ditempat bekerja maupun keamanan untuk tidak kehilangan pekerjaan. Indikator-indikatornya antara lain :

a) Tingkat kehilangan atau kerusakan barang, peralatan, atau berkas yang ada baik milik kantor maupun milik pribadi.
b) Tingkat perlindungan dari organisasi baik terhadap kecelakaan, masalah hukum, maupun perlindungan yang berbentuk asuransi.
c) Tingkat PHK atau pensiun dini yang dilakukan organisasi.

d. Hubungan

Hubungan yang baik dengan atasan, semua pegawai maupun lingkungan sekitar harus dipelihara dalam suasana yang harmonis. Sehingga akan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan. Indikator-indikatornya adalah:

a) Koordinsi antar pegawai, antar bagian, maupun atasan bawahan dalam masalah pekerjaan.
b) Hubungan antar keluarga baik sesama pegawai maupun antara atasan dan bawahan.
c) Hubungan di luar yang bersifat lintas sektoral dengan instansi lain.
d) Hubungan sosial dengan masyarakat lingkungan sekitar.

2.1.2 Kompetensi

2.1.2.1 Pengertian Kompetensi

Menurut Wibowo (2007:86), kompetensi adalah :

> "Suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut".

Kompetensi merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*) di tempat kerja. Kompetensi adalah mengenai orang seperti apa dan apa yang dapat mereka lakukan, bukan apa yang mungkin mereka lakukan. Kompetensi ditemukan pada orang-orang yang diklasifikasikan sebagai berkinerja unggul atau efektif.

Kreitner dan Kinicki (2001:185) mendefinisikan kompetensi dipahami sebagai gabungan dari kemampuan dan keterampilan, dijelaskan oleh Kreitner dan Kinicki bahwa:

> Kemampuan dan keterampilan mendapat perhatian yang cukup besar dalam lingkaran manajemen masa kini. Penggunaan istilah kompetensi merupakan istilah yang digunakan untuk menjelaskan hal ini. Kemampuan menunjukkan karakteristik stabil yang berkaitan dengan kemampuan maksimum fisik dan mental seseorang. Keterampilan disisi lain adalah kapasitas khusus untuk memanipulasi objek

Dessler (2004:713) dalam Mc Clelland, menyatakan bahwa kompetensi kerja adalah mengacu pada pengetahuan *(knowledge)*, keterampilan *(skills)* dan kepribadian *(attitude)* individu yang secara langsung mempengaruhi kinerja mereka.

Berdasarkan pengertian dari beberapa ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak. Kebiasaan berpikir dan bertindak secara konsisten dan terus menerus memungkinkan seseorang menjadi kompeten, dalam arti memiliki pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai dasar untuk melakukan sesuatu.

2.1.2.2 Karakteristik Kompetensi

Spencer dan Spencer dalam Wibowo (2007:88) menyatakan bahwa kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berfkir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama. Terdapat lima karakteristik kompetensi yaitu :

1. Motif merupakan sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diiginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.
2. Sifat merupakan karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi.

3. Konsep adalah sikap, nilai-nlai, atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri orang.
4. Pengetahuan merupakan informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Kajian tertentu
5. Keterampilan merupakan kemampuan seseorang untuk melaksanakan tugas fisik tertentu atau mental.

2.1.2.3 Kategori Kompetensi

Mizhael Zwell (2000:25) dalam Wibowo (2007:91) memberikan lima kategori kompetensi, yang terdiri dari *task achievement, relationship, personal attribute, managerial,* dan *leadership.*

1. *Task achievement*. Kompetensi yang berkaitan dengan *task achievement* ditunjukkan oleh orientasi pada hasil, mengelola kinerja, mempengaruhi inisiatif dan keahlian teknis
2. *Relationship* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan komunikasi dan bekerja baik dengan orang lain dan memuaskan kebutuhannya. Kompetensi yang berhubungan dengan *relationship* meliputi: kerja sama, orentasi pada pelayanan, kepedulian antar pribadi, kecerdasan organisasional, membangun hubungan, penyelesaian konflik, perhatian pada komunikasi dan sensitivitas lintas budaya.
3. *Personal attribute* merupakan kompetensi instrinsik individu dan menghubungkan bagaimana orang berfikir, merasa, belajar, dan berkembang. *Personal attribute* merupakan kompetensi yang meliputi:

integritas dan kejujuran, pengembangan diri, ketegasan, kualitas keputusan, manajemen stress, berfikir analistis dan berfikir konseptual.

4. *Managerial* merupakan kompetensi yang secara spesifik berkaitan dengan pengolahan, pengawasan dan mengembangkan orang. Kompetensi manajerial berupa memotivasi, memberdayakan dan mengembangkan orang lain.
5. *Leadership* merupakan kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi dan orang untuk mencapai maksud, visi dan tujuan organisasi. Kompetensi berkenaan dengan leadership meliputi kepemimpinan visioner, berfikir strategis, orientasi kewirausahaan, manajemen perubahan, membangun focus dan maksud, dasar-dasar, dan nilai-nilai.

2.1.2.4 Indikator Kompetensi

Suprapto (2002:3) berpendapat bahwa standar kompetensi minimal mengandung empat komponen kelompok pokok, yaitu: (1). *Knowledge; (2).Skil ls; (3). Attitude;* dan (4). Kemampuan untuk mengembangkan *Knowledge, skills* pada orang lain. Hal ini dapat dijelaskan, yaitu :

Tingkat pertama adalah *"know-how skills"*. Kompetensi ini berhubungan dengan keterampilan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas agar dapat dilaksanakan dan diselesaikan dengan baik. Tingkat kedua adalah *"intermediate skills".* Jenis kompetensi ini berhubungan dengan keterampilan teknis, keterampilan berkomunikasi serta keterampilan sosial. Kompetensi ini diperlukan individu untuk fleksibilitas.

Tingkat ketiga dari kompetensi individu berisikan *"value, standars, professional etiquette and moral criteria".* Kompetensi ini pada dasarnya merupakan kerangka acuan bagi individu. Tingkat keempat dari kompetensi adalah *"self image, motives, effort, enthusiasm & persiasivess",* melalui kompetensi yang keempat ini pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki individu banyak yang sama, tetapi yang membedakan individu yang satu dengan yang lainnya adalah citra diri, motivasi, upaya dan antuasiasme

Berdasarkan uraian di atas, maka yang menjadi indikator kompetensi sumber daya manusia menurut Hutapea dan Nurianna (2008:62), yaitu:

1. Pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan yang meliputi:
    a) Mengetahui dan memahami pengetahuan di bidangnya masing-masing yang menyangkut tugas dan tanggung jawabnya dalam bekerja.
    b) Mengetahui pengetahuan yang berhubungan dengan peraturan, prosedur, teknik yang baru dalam perusahaan.
    c) Mengetahui bagaimana menggunakan informasi, peralatan dan teknik yang tepat dan benar.
2. Keterampilan individu meliputi
    a) Kemampuan dalam berkomunikasi dengan baik secara tulisan.
    b) Kemampuan dalam berkomunikasi dengan jelas secara lisan.
3. Sikap kerja
    a) Adanya semangat kerja yang tinggi.
    b) Memiliki kemampuan dalam perencanaan/pengorganisasian
    c) Memiliki kemampuan berkreativitas dalam bekerja.

2.1.3 Disiplin Kerja

2.1.3.1 Pengertian Disiplin Kerja

Malayu S.P Hasibuan (2006:193), mengemukakan bahwa disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

T. Hani Handoko (2000:208), mendefinisikan disiplin sebagai kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional.

Veithzal Rivai (2003:444) memberikan definisi disiplin sebagai :

> Suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

Pentingnya kedisiplinan kerja yang tinggi secara umum ialah supaya tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien dalam hal memiliki dampak untuk kontinuitas organisasi. Menurut Alex Nitisemito (2001:199) secara khusus kegiatan disiplin kerja adalah untuk :

1. Mendorong para karyawan untuk menaati pelaksanaan dan peraturan-peraturan kepegawaian dan organisasi.
2. Memanfaatkan penggunaan prasarana dan sarana barang dan jasa secara optimal.
3. Meningkatkan produktivitas kerja yang disebabkan oleh penggunaan input yang efisien sehingga dapat meningkatkan output.
4. Mendorong pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang berlaku.

Disiplin menurut pedoman atau petunjuk yang telah digariskan merupakan alat untuk menggerakkan karyawan dalam upaya kerja sama dalam mencapai tujuan, disiplin dapat membantu dalam kegiatan penggerakkan (*actuating*). Disiplin dalam arti luas merupakan urat organisasi, perekat yang melekatkan bagian-bagian menjadi satu. Disiplin yang baik memungkinkan komunikasi keatas dan kebawah yang efisien, mendorong kerja sama dan membangun kebanggaan kelompok.

Berdasarkan pengertian dari beberapa ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja karyawan adalah kesanggupan karyawan untuk mematuhi peraturan-peraturan dalam suatu organisasi dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga tercapainya tujuan organisasi.

2.1.3.2 Tipe-tipe Disiplin

Menurut T. Hani Handoko (2000:208-209) ada dua tipe kegiatan disiplin:

1. Disiplin Preventif

   Pendisiplinan yang bersifat Preventif adalah tindakan yang mendorong para karyawan untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Artinya melalui kejelasan dan penjelasan mengenai pola sikap, tindakan dan perilaku yang diinginkan dari setiap anggota organisasi diusahakan pencegahan jangan sampai para karyawan berperilaku negatif.

2. Pendisiplinan Korektif

   Jika seorang karyawan yang nyata-nyata telah melakukan pelanggaran atas ketentuan yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan,

biasanya karyawan yang melakukan pelanggaran tersebut dikenakan sanksi disipliner.

2.1.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Tingkat Disiplin

Banyak faktor yang mempengaruhi tingkat disiplin karyawan pada suatu organisasi atau perusahaan yang dapat mempengaruhi kreativitas dan kinerja seorang karyawan dalam menjalankan tugas dan kewajibannya, seorang pemimpin perusahaan harus mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi tingkat disiplin karyawannya. Menurut Malayu S.P Hasibuan (2005:194) faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah :

1. Tujuan dan Kemampuan

   Tujuan yang dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada seorang karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan yang bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan berdisiplin untuk mengerjakannya.

2. Teladan Pimpinan

   Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan, karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin, baik jujur, adil serta sesuai kata dengan perbuatan.

3. Balas Jasa

   Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan, karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan / pekerjaannya.

4. Keadilan

   Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya.

5. Waskat

   Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan efektif untuk mencegah/mengetahui kesalahan, membetulkan kesalahan, memelihara kedisiplinan, meningkatkan prestasi kerja, mengaktifkan peranan atasan dan bawahan, menggali sistem-sistem kerja yang paling efektif dan menciptakan sistem internal control yang terbaik dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

6. Sanksi Hukuman

   Sanksi hukuman berperanan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Karena dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut untuk melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap dan perilaku yang indisipliner karyawan akan berkurang.

7. Ketegasan

   Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas bertindak untuk

menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan.

8. Hubungan Kemanusiaan

   Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan ini baik bersifat vertikal maupun horizontal. Jadi, kedisiplinan karyawan akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam perusahaan tersebut baik.

2.1.3.4 Langkah-langkah Untuk Peningkatan Disiplin Kerja

Menurut Goujali Saydam (2000:288), penegakan disiplin kerja tidak bisa diserahkan kepada karyawan semata-mata. Perusahaan mempunyai langkah-langkah dalam meningkatkan kerja para karyawannya, diantaranya adalah :

a) Menciptakan peraturan-peraturan dan tata tertib yang harus dilaksanakan oleh para karyawan.
b) Menciptakan dan memberi sanksi-sanksi bagi para pelanggar disiplin.
c) Melakukan pembinaaan disiplin melalui pelatihan-pelatihan kedisiplinan yang terus-menerus.

Di dalam suatu perusahaan bentuk disiplin kerja yang tidak baik akan tergambar pada :

a) Tingginya angka kemangkiran (absensi) karyawan.
b) Sering terlambatnya karyawan masuk kantor atau pulang lebih cepat dari jam yang sudah ditentukan.
c) Menurunnya semangat dan gairah kerja.

d) Berkembangnya rasa tidak puas, saling curiga dan saling melempar tanggung jawab.
e) Penyelesaian pekerjaan yang lambat, karena karyawan lebih senang mengobrol dari pada bekerja.
f) Tidak terlaksananya supervise dan waskat (pengawasan melekat dari atasan) yang baik.
g) Sering terjadinya konflik (pertentangan) antara karyawan dan pimpinan perusahaan.

2.1.3.5 Indikator Disiplin

Indikator disiplin kerja menurut Gouzali Saydam (2000:286) dapat tergambar pada:

1. Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
2. Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif pada karyawan dalam melakukan pekerjaan.
3. Besarnya rasa tanggung jawab para karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.
4. Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang dikalangan karyawan.
5. Meningkatkan efisiensi dan produktifitas para karyawan.

Indikator disiplin kerja lainnya menurut George Straves dan Leonard Sayles yang dikutip oleh Grace M. Hadikusuma (2000:98) adalah:

1. Kehadiran

   Setiap karyawan wajib datang dan meninggalkan tempat, tugas tepat pada waktunya, memberitahukan apabila meninggalkan tugas dengan alasan yang

bisa diterima, konsisten terhadap waktu kehadiran, konsisten terhadap ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas.

2. Penggunaan Jam Kerja

   Karyawan harus bekerja secara sungguh-sungguh sesuai dengan aturan jam kerja yang telah ditentukan, jangan sampai waktu kerja digunakan untuk melakukan pekerjaan lain yang tidak penting sehingga mengakibatkan pekerjaan menumpuk dan tidak selesai tepat waktu.

3. Tanggung Jawab

   Karyawan harus mempunyai rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Apabila semua karyawan mempunyai tanggung jawab terhadap pekerjaannya, maka ia telah melakukan disiplin.

2.1.4 Keterkaitan Antar Variabel Penelitian

2.1.4.1 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Disiplin Karyawan

Perusahaan merupakan organisasi yang terdiri kumpulan orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Agar kerjasama dapat berjalan baik maka semua unsur dalam organisasi terutama sumber daya manusia harus dapat terlibat secara aktif dan memiliki dorongan untuk bersama-sama mencapi tujuan. Pimpinan dalam hal ini berperan penting untuk menggerakkan bawahan termasuk juga dirinya sendiri. Agar sumber daya manusia dapat digerakkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi maka perlu dipahami motivasi mereka dalam bekerja terutama untuk para karyawan adalah penekanan pada motivasi kerja mereka. Motivasi yang timbul dari diri karyawan sendiri untuk bekerja sambil berprestasi akan mampu meningkatkan disiplin kerja

karyawan, hal ini sesuai dengan pendapat dari Tohardi (2002:22), yang menyatakan bahwa motivasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi disiplin kerja, karena dengan adanya motivasi yang tinggi dari karyawan maka akan mendorong karyawan tersebut untuk mematuhi semua peraturan yang berlaku di perusahaan dan berusaha untuk mendapatkan penghargaan atas disiplin kerjanya.

2.1.4.2 Pengaruh Kompetensi terhadap Disiplin Karyawan

Kompetensi yang kuat, solid serta sesuai dengan bisnis perusahaan akan mampu meningkatkan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) perusahaan serta menciptakan daya kreasi, inovasi dan adaptasi perusahaan terhadap lingkungan. Tentunya hal ini harus didukung oleh pemilikan kompetensi individu yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan individu tersebut sehingga dapat berinteraksi dalam situasi lingkungan yang sering berubah tersebut.

Menurut Sunarto (2005: 65) menyatakan bahwa Kompetensi lebih berkaitan dengan efek, bukan pada upaya. Lebih berkaitan dengan *output* daripada *input*. Beberapa orang mengadopsi suatu model yang disebut sebagai model *output* yang didasarkan konsep bahwa suatu kompeten dapat lebih berarti jika bisa diterapkan secara efektif, yang penting bukan kepemilikan suatu kompetensi atau kompeten, tetapi efek penggunaan kompetensi tersebut untuk mencapai tujuan yang baik.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2005:194), kompetensi merupakan suatu faktor yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan karena apabila pekerjaan yang dibebankan kepada seorang karyawan sesuai dengan kemampuan karyawan yang

bersangkutan, maka dia akan bekerja dengan sungguh-sungguh dan berdisiplin baik untuk mengerjakannya. Tetapi apabila pekerjaan itu diluar kemampuannya, maka kesungguhan dan kedisiplinan karyawan rendah.

2.1.4.3 Pengaruh Motivasi dan Kompetensi Terhadap Disiplin Karyawan

Disiplin kerja karyawan yang tinggi dapat dicapai jika didukung oleh para pegawai yang mempunyai motivasi dan kompetensi dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Menurut Tampubolon (2004: 86), motivasi dan kompetensi dapat menimbulkan gairah, kemampuan bekerja serta kerjasama, maka secara tidak langsung akan mempengaruhi disiplin dalam bekerja. Sedangkan apabila motivasi pegawai lebih tinggi tetapi tidak didukung oleh kompetensi karyawan untuk bekerja maka hasil disiplin kerja tidak baik.

Menurt Ishak (2003:16) menyatakan bahwa secara singkat manfaat motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, dan kompetensi diperlukan untuk pemahaman dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Manfaat yang dapat diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi yang diikuti dengan kompetensi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya, pekerjaan diselesaikan sesuai dengan standar yang benar dan dalam skala waktu yang sudah ditentukan, serta orang akan senang melakukan suatu pekerjaan. Sesuatu yang dikerjakan karena adanya motivasi dan kompetensi akan membuat orang senang melakukan tugasnya, serta merasa dihargai/diakui.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat diasumsikan bahwa dengan motivasi kerja dan kompetensi karyawan yang baik akan berpengaruh terhadap peningkatan disiplin kerja karyawan kerja karyawan, sebaliknya dengan motivasi

kerja dan kompetensi karyawan yang menurun akan berpengaruh terhadap penurunan dalam disiplin kerja.

Tabel 2.1
PENELITIAN TERDAHULU

No	Penulis	Judu	Kesimpulan	Perbedaan	Persamaan
1	Fitriyadi (2001)	Pengaruh Kompetensi *Skill, Knowledge, Ability* dalam pengembangan sumber daya manusia terhadap disiplin kerja Operator PD. BANGUN BANUA Propinsi Kalimantan Selatan	Hasil penelitian menunjukkan variabel kompetensi skill teknis, kompetensi skill non teknis, *knowledge* dan *ability* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan disiplin kerja karyawan. Secara parsial variabel yang paling besar memberikan pengaruh terhadap peningkatan disiplin kerja karyawan adalah variabel kompetensi *knowledge*	1. Tidak meneliti tentang motivasi 2. Tempat penelitian 3. Populasi dan sampel	1. Meneliti variable X (kompetensi) yang sama 2. Menggunakan kuesioner dalam pengumpulan data
2	I Wayan Siwantara (2009)	Pengaruh Kompetensi Profesional dan Motivasi Kerja serta Iklim Organisasi terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Dosen Politeknik Negeri Bali	Hasil dari penelitian ini menunjukkan Kompetensi dan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan disiplin kerja Dosen Politeknik Negeri Bali.	1. Tempat penelitian 2. Populasi dan sampel 3. variable Y ditambahkan dengan kinerja	1. Menggunakan kuesioner dalam pengumpulan data 2. Meneliti tentang kompetensi 3. Meneliti tentang motivasi 4. Meneliti tentang disiplin
3	Parulian Hutapea (2001)	*Competencies Based Integrated HR System*	Menyimpulkan bahwa salah satu manfaat utama penggunaan kompetensi dalam organisasi adalah menggerakkan Sumber Daya Manusia ke arah disiplin yang tinggi, sehingga target yang ingin dicapai perusahaan dapat dicapai	1. Tidak meneliti tentang motivasi 2. Tempat penelitian 3. Populasi dan sampel	1. Menggunakan kuesioner dalam pengumpulan data 2. Meneliti tentang kompetensi 3. Meneliti tentang disiplin

2.2 Kerangka Pemikiran

Setiap instansi baik pemerintah maupun swasta, manusia merupakan salah satu faktor penentu tercapainya tujuan organisasi, salah satu ukuran keberhasilan suatu instansi dilihat dari tingkat produktivitas manusianya. Produktivitas pekerjaan sebagaian besar tergantung pada kemauan para pegawai untuk menghasilkan sesuatu, untuk itu pimpinan harus berusaha agar para anggotanya mempunyai motivasi tinggi untuk menjalankan tugasnya, dan disinilah pentingnya peranan motivasi.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2002:93) "Motivasi adalah kondisi yang menggerakan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya". Faktor-faktor yang memotivasi seseorang dalam bekerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2002:93) sebagai berikut :

1. Kebutuhan fisik (*physiological needs*). Kebutuhan ini berkaitan dengan kebutuhan yang harus dipenuhi untuk dapat mempertahankan diri sebagai makhluk hidup, seperti kebutuhan untuk makanan, minuman, pakaian, seks, dan lain-lain. Karena ini merupakan kebutuhan biologis, maka kebutuhan ini akan didahulukan pemenuhannya oleh manusia, dimana bila ini belum terpenuhi atau belum terpuaskan, maka individu tidak akan tergerak untuk memenuhi kebutuhan lain yang lebih tinggi.
2. Kebutuhan rasa aman (*safety needs*). Kebutuhan ini berkaiatan dengan kebutuhan rasa aman dari ancaman-ancaman dari luar yang mungkin terjadi seperti keamanan dari ancaman orang lain, ancaman alam, atau

ancaman bahwa suatu saat tidak dapat bekerja karena faktor usia atau faktor lainnya.

3. Kebutuhan sosial (*social needs*). Kebutuhan ini berkaitan dengan menjadi bagian dari orang lain, dicintai orang lain, dan menciantai orang lain. Kebutuhan ini muncul setelah kebutuhan tingkat pertama dan kedua terpenuhi.
4. Kebutuhan pengakuan (*esteem needs*). Kebutuhan yang berkaitan tidak hanya menjadi bagian dari orang lain (masyarakat), tetapi lebih jauh dari itu, yaitu diakui/dihormati/dihargai oleh orang lain karena kemampuannya atau kekuatannya. Kebutuhan ini ditandai dengan keinginan untuk mengembangkan diri, meningkatkan kemandirian dan kebebasan.
5. Kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization needs*). Kebutuhan yang berhubungan dngan aktualisasi/penyaluran diri dalam arti kemampuan/minat/potensi diri dalam bentuk nyata dalam kehidupannya merupakan kebutuhan tingkat tertinggi dari teori Maslow.

Menurut Tohardi (2002:14), Motivasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi disiplin kerja, karena dengan adanya motivasi yang tinggi dari karyawan maka akan mendorong karyawan tersebut untuk mematuhi semua peraturan yang berlaku di perusahaan dan berusaha untuk mendapatkan penghargaan atas disiplin kerjanya.

Dalam suatu organisasi mempunyai kecenderungan untuk memilah-milah pekerjaan dimana para karyawannya yang memiliki keanekaragaman keterampilan *(Skill Variety)* dan arti tugas *(Task Significance)*, sering kali

karyawan mengerjakan tugas yang bukan tanggung jawabnya, sehingga mengganggu tugasnya. Seorang pimpinan akan melakukan penempatan posisi atau pembagian tugas kepada setiap karyawan sehingga mempermudah tugas yang dikerjakan.

Hutapea dan Nurianna (2008) "kompetensi adalah Suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut".

Indikator kompetensi sumber daya manusia menurut Hutapea dan Nurianna (2008:62), yaitu :

1. pengetahuan
2. keterampilan individu
3. sikap kerja

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2005:194), kompetensi merupakan suatu faktor yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan karena apabila pekerjaan yang dibebankan kepada seorang karyawan sesuai dengan kemampuan karyawan yang bersangkutan, maka dia akan bekerja dengan sungguh-sungguh dan berdisiplin baik untuk mengerjakannya. Tetapi apabila pekerjaan itu diluar kemampuannya, maka kesungguhan dan kedisiplinan karyawan rendah.

Disiplin sangat penting baik bagi individu (tenaga kerja) yang bersangkutan maupun organisasi. Karena disiplin pribadi akan mempengaruhi kinerja pribadi seseorang. Hal ini disebabkan manusia merupakan motor penggerak utama dalam organisasi. Untuk itu sangat logis apabila peningkatan

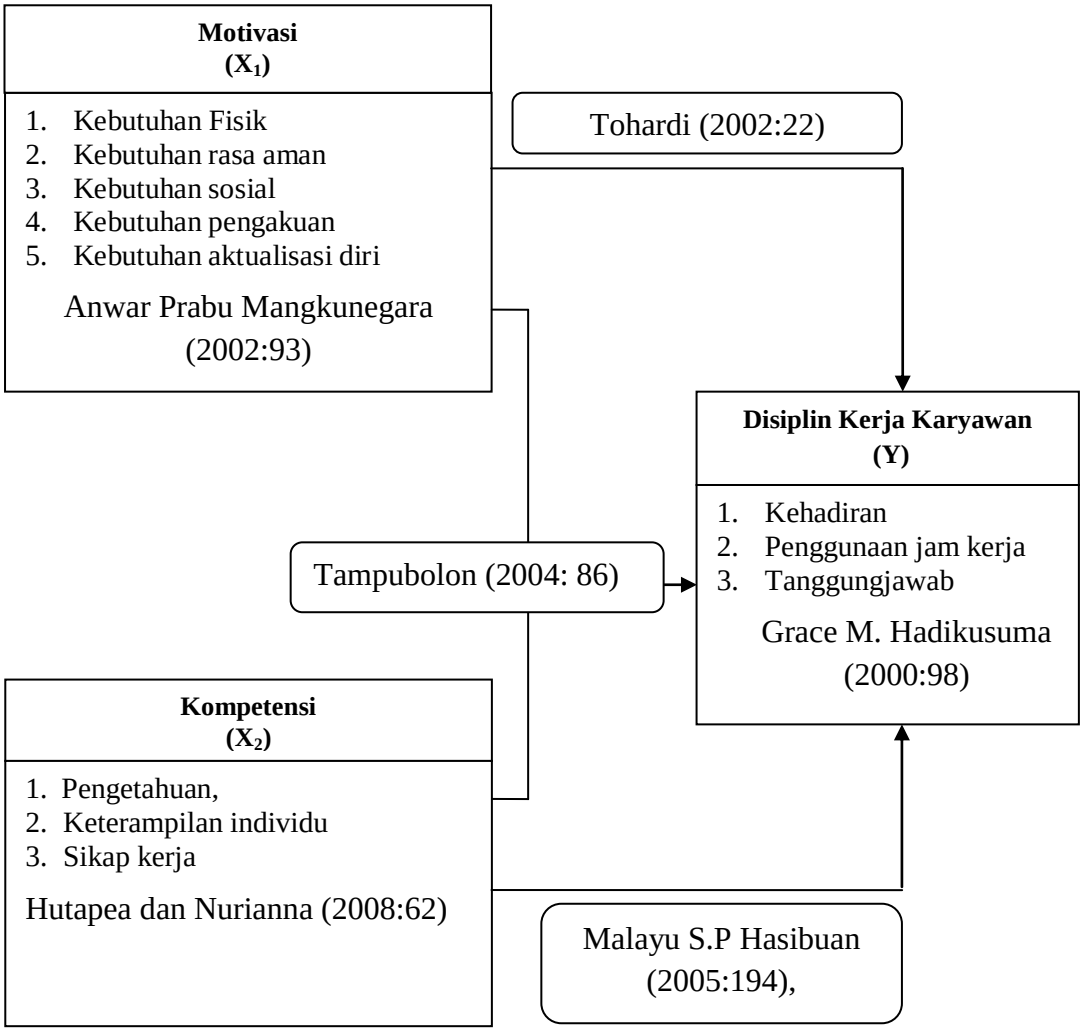
disiplin sumber daya manusia harus selalu diupayakan untuk mencapai produktivitas organisasi sesuai yang diharapkan.

Grace M. Hadikusuma (2000), mengemukakan bahwa disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Dengan demikian disiplin seseorang dalam bekerja merupakan sikap atau perlakuan ketaatan, ketertiban, tanggung jawab dan loyalitas pegawai terhadap segala tata tertib yang berlaku dalam organisasi. Bila pegawai bertindak atau berbuat sesuai dengan keinginan organisasi maka peraturan itu menjadi efektif.

George Straves dan Leonard Sayles yang dikutip oleh Grace M. Hadikusuma (2000:98) menyatakan bahwa kehadiran, penggunaan jam kerja dan tanggungjawab merupakan indikator dari disiplin kerja karyawan.

Menurut Tampubolon (2004: 86), Motivasi dan kompetensi dapat menimbulkan gairah, kemampuan bekerja serta kerjasama, maka secara tidak langsung akan mempengaruhi disiplin dalam bekerja. Sedangkan apabila motivasi pegawai lebih tinggi tetapi tidak didukung oleh kompetensi karyawan untuk bekerja maka hasil disiplin kerja tidak baik.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran di atas, maka dapat digambarkan paradigma mengenai analisis pengaruh motivasi kerja dan kompetensi terhadap disiplin karyawan pada PT. Kertas Padalarang seperti yang terlihat pada gambar berikut ini :



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian
Analisis Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompetensi terhadap Disiplin Karyawan Pada PT. Kertas Padalarang

2.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka dibutuhkan suatu pengujian hipotesis untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara variabel *independent* terhadap variabel *dependent*. Menurut Sugiyono (2000:161) "Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian."

Hipotesis dapat dikatakan sebagai pendugaan sementara mengenai hubungan variabel yang akan diuji sebenarnya. Karena sifatnya dugaan, maka hipotesis hendaknya mengandung implikasi yang lebih jelas terhadap pengujian hubungan yang dinyatakan.

Maka hipotesis dalam penelitian ini adalah : **“**Terdapat pengaruh motivasi dan kompetensi terhadap disiplin kerja karyawan baik secara simultan maupun parsial”.