

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Sebagai upaya untuk merubah *mind set* dan *cultur set* di era globalisasi saat ini peran Sumber Daya Manusia (SDM) sangat dituntut untuk dapat terus berkembang dalam menjawab tantangan globalisasi. Bagi suatu bidang instansi pemerintahan yang mengutamakan pelayanan sebagai asset yang harus dijaga dan dipelihara, maka sangat ditentukan oleh Tingkat performa dan mobilitas kinerja serta kemampuan SDM yang ada dalam instansi pemerintahan tersebut (Sitompul, 2018).

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dipisahkan dari sebuah organisasi, baik itu instansi maupun perusahaan. Sumber daya manusia juga merupakan kunci yang sangat menentukan dalam perkembangan Perusahaan. Organisasi atau Perusahaan pastinya memerlukan sumber daya manusia yang diantaranya mampu bekerja dalam menghadapi kompetisi secara fleksibel. Manajemen sumber daya manusia berkaitan erat dengan pengelolaan individu-individu yang terlibat dalam organisasi, sehingga setiap individu ini dapat memberikan kontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung kepada manusia-manusia yang mengelola organisasi tersebut (Manullang et al., 2022).



Sumber daya manusia yang dimiliki oleh tiap negara harus dapat dimanfaatkan secara optimal untuk mendukung kesejahteraan negara.

Sumber daya manusia (SDM) yang semakin lama semakin meningkat jumlahnya harus diikuti dengan meningkatnya lapangan pekerjaan yang tersedia. Menurut Hasibuan (dalam Saputro, 2021) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peran tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan Perusahaan, karyawan, dan Masyarakat.

Perkembangan teknologi yang semakin maju menuntut manusia untuk bertindak semakin cepat dengan memperhatikan efisiensi di segala bidang. Menghadapi perkembangan ini tentu saja diperlukan fasilitas yang dapat mendukung dalam penyelesaian pekerjaan dengan efisiensi dan hasil kerja yang optimal. Pegawai merupakan unsur terpenting dalam menentukan maju mundurnya suatu instansi. Untuk mencapai tujuan, diperlukan karyawan atau pegawai yang sesuai dengan persyaratan dalam suatu Perusahaan atau organisasi. Aspek yang menunjang keberhasilan pegawai dalam mencapai kesuksesan organisasi atau instansi adalah dengan mengadakan pelatihan.

Pegawai Negeri Sipil merupakan Aparatur Negara yang menjalankan semua kebijakan pemerintah sesuai dengan tugas pokoknya masing-masing dalam rangka mengabdikan dan melayani kepentingan Masyarakat luas sehingga terwujudnya Masyarakat yang adil, Makmur dan Sejahtera berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang dasar Tahun 1945. Menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (disingkat dengan UU ASN) lahir dalam rangka pelaksanaan cita-cita bangsa dan mewujudkan tujuan negara sebagaimana tercantum dalam pembukaan Undang-Undang

1945, perlu dibangun aparatur sipil negara yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik



korupsi, kolusi dan nepotisme serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi Masyarakat mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa.

Dalam mencapai kesejahteraan Pembangunan tentunya sebuah negara memiliki upaya untuk mengatur dan mengelola sumber daya aparatur dengan baik, secara khusus pegawai negeri sipil menjadi sendi dan tulang punggung pemerintah dalam mencapai tujuan negara. Namun, upaya tersebut perlu didukung dengan adanya peraturan pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang disiplin pegawai negeri sipil. Peraturan yang spesifik tersebut mengatur tentang adminisrasi kepegawaian, sanksi administrative, mencakup kewajiban dengan larangan, pembinaan jiwa korps, kode etik dan disiplin Pegawai Negeri Sipil (Towansiba, 2023).

Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja yang dimiliki oleh pegawai pada kantor secretariat daerah polewali mandar yaitu diadakannya program pelatihan Dimana suatu program pembinaan baik yang sudah terlatih maupun belum terlatih. Kegiatan pelatihan sangat penting dilaksanakan dan dapat meningkatkan kemampuan pegawai dalam menjalankan tugasnya, pelatihan-pelatihan dimaksud relevan dengan tugas dan tanggung jawab yang dijalani pegawai tersebut, atau sebagai bimbingan dan pelatihan agar tugas yang dijalani pegawai dilaksanakan dengan baik.

Menurut Mangkunegara (dalam Waliamin, 2022) terdapat beberapa alasan-alasan lain dilaksanakannya pelatihan, yaitu; adanya pegawai baru dan adanya penemuan-penemuan baru. Manfaat pelatihan kerja menurut n (2013) yaitu meningkatkan kualitas dan kuantitas kinerja, jurangiwaktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar



kinerja yang dapat diterima, membentuk sikap, loyalitas, dan kerja sama yang lebih menguntungkan, memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia, mengurangi frekuensi dan kecelakaan kerja.

Selain pelatihan, disiplin kerja juga merupakan modal penting yang harus dimiliki oleh pegawai dalam meningkatkan kinerjanya. Dalam upaya meningkatkan kedisiplinan pegawainya perusahaan atau kantor telah memberikan regulasi dengan mengeluarkan aturan-aturan tentang disiplin kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai sebagai pelaksanaan utama operasional kantor (Waliamin, 2022).

Untuk mendapatkan kinerja yang tinggi, maka setiap organisasi selalu berupaya membina dan mengembangkan sumber daya manusianya guna meningkatkan kompetensinya melalui kegiatan Pendidikan dan pelatihan sehingga tugas-tugas organisasi dapat dilaksanakan dengan baik. Disamping itu peningkatan disiplin kerja menjadi faktor paling penting yang harus diperhatikan dalam rangka kemajuan dan keberhasilan organisasi. Meningkatkan mutu kinerja adalah harapan dari setiap organisasi agar tujuan dapat tercapai sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, makaperan dari oegawai yang mempunyai keterampilan sangatlah penting sebab merekalah sebagai penggerak organisasi tersebut untuk mencapai kinerja yang baik dapat dilihat dari sejauh mana kemampuan pegawai dari setiap individu dapat menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien (Towansiba, 2023).

Pelatihan harus lebih diutamakan dibandingkan disiplin kerja, karena pelatihan merupakan landasan utama yang dapat meningkatkan kemampuan

pengetahuan pegawai. Melalui pelatihan yang efektif, pegawai akan lebih memahami tugas dan tanggung jawab mereka, yang berpengaruh positif



terhadap peningkatan kepercayaan diri dan motivasi mereka. pegawai yang sudah memiliki keterampilan yang memadai akan lebih cenderung mengikuti aturan dan prosedur yang berlaku, sehingga disiplin kerja akan berkembang dengan sendirinya. Selain itu, pelatihan juga membantu pegawai menyadari pentingnya kedisiplinan untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa pelatihan yang memadai, pemahaman pegawai terhadap ekspektasi kerja akan terbatas, yang dapat menyebabkan rendahnya tingkat kedisiplinan dan kinerja. Oleh karena itu, pelatihan menjadi langkah penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan disiplin, terutama di Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar

Menurut Wibowo (2014), motivasi merupakan dorongan untuk bertindak terhadap serangkaian proses perilaku manusia dengan mempertimbangkan arah, intensitas dan ketekunan pada pencapaian tujuan. Karyawan dengan motivasi kerja yang baik akan melaksanakan setiap pekerjaan dengan sebaik-baiknya dan mengarahkan seluruh kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Motivasi merupakan sebuah alasan yang mendasari sebuah perbuatan yang dilakukan oleh seorang individu. Motivasi kerja yang tinggi pada pegawai ditunjukkan dengan adanya kinerja pegawai yang tinggi. Jika kinerja pegawai tinggi, maka pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik serta kebutuhan pegawai dapat terpenuhi. Jadi, pegawai akan merasa bahwa organisasi memberi kesempatan untuk maju dan berkembang dengan adanya dorongan motivasi tersebut (Purbosari, 2018).



engan demikian motivasi merupakan variabel penting, disamping  
ihan dan disiplin kerja, Dimana motivasi perlu mendapat perhatian yang

besar pula bagi organisasi dalam peningkatan kinerja pegawainya. Motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan Tindakan. Seseorang sering melakukan Tindakan untuk suatu hal mencapai tujuan. Motivasi memperoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan organisasi, dan motivasi yang baik perlu didukung dengan disiplin kerja yang baik dari pegawai.

Berdasarkan wawancara awal diperoleh kesimpulan bahwa kkerja pegawai secara umum sudah baik, namun disamping itu masih terdapat beberapa kekurangan yang harus segera diatasi agar kinerja para pegawai dapat lebih ditingkatkan lagi. Masalah-masalah seperti kuantitas pegawai yang masih dinilai kurang untuk menujung penyelesaian tugas dan pekerjaan pada masing-masing pegawai.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam pengaruh pelatihan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar. Fokus utama penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi sejauh mana pelatihan yang diberikan kepada pegawai memengaruhi peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi mereka, serta untuk mengevaluasi tingkat kepatuhan pegawai terhadap peraturan dan prosedur kerja yang berlaku.

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi yang berguna untuk meningkatkan efektivitas pelatihan, penerapan disiplin kerja, <inerja keseluruhan pegawai melalui motivasi kerja di Sekretariat Daerah ipaten Polewali Mandar. Keduanya dapat meningkatkan motivasi



pegawai dengan cara meningkatkan pengetahuan dan kemampuan melalui pelatihan, serta meningkatkan ketaatan terhadap aturan Organisasi melalui disiplin kerja. Dengan demikian, organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan cara mengintegrasikan pelatihan dan disiplin kerja dalam strategi pengembangan sumber daya manusia.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar”**

## 1.2 Masalah penelitian

Berdasarkan fenomena yang peneliti lihat pada Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar diperoleh kesimpulan bahwa kinerja pegawai secara umum sudah baik namun disamping itu masih terdapat beberapa kekurangan yang harus diatasi agar kinerja pegawai dapat lebih ditingkatkan lagi. Masalah-masalah seperti kuantitas pegawai yang masih dinilai kurang dalam menunjang penyelesaian tugas dan pekerjaan masing-masing pegawai.

Permasalahan yang diangkat dalam latar belakang penelitian ini adalah terdapat pegawai yang bekerja tidak sesuai dengan keterampilan dan kemampuan yang dimiliki pegawai berdampak pada proses penyelesaian tugas atau pekerjaan sehingga membutuhkan tambahan waktu hanya disebabkan keterlambatan, jadi dibutuhkan fasilitas tambahan seperti pelatihan.



### 1.3 Rumusan Masalah

1. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar?
2. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar?
4. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap motivasi kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar?
5. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar?
6. Apakah terdapat pengaruh secara tidak langsung pelatihan melalui motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar?
7. Apakah terdapat pengaruh secara tidak langsung disiplin kerja melalui motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar?

### 1.4 Tujuan dan Batasan penelitian

#### a. Tujuan penelitian

1. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar?
2. Untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar?
3. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar?



4. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap motivasi kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar?
5. Untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap motivasi kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar?
6. Untuk menganalisis pengaruh secara tidak langsung pelatihan melalui motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar?
7. Untuk menganalisis pengaruh secara tidak langsung disiplin kerja melalui motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar?

#### **b. Batasan penelitian**

Penelitian ini akan difokuskan pada pegawai yang bekerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar. Tujuannya juga agar lebih fokus pada pengumpulan data dan topik pembahasan. Variabel utama yang akan diteliti adalah pelatihan yang diterima oleh pegawai, tingkat kepatuhan terhadap disiplin kerja, motivasi kerja dan kinerja pegawai.

### **1.5 Manfaat penelitian**

Manfaat penelitian yang ingin dicapai adalah:

#### 1. Bagi peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan bahan pertimbangan dan menambah pengetahuan penulis berkaitan dengan pengaruh pelatihan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.

#### 2. Bagi instansi

Harapannya bisa menjadi referensi bagi Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar. Khususnya dalam penerapan pelatihan, disiplin kerja dan



kinerja pegawai sebagai bahan masukan bagi instansi untuk lebih ditingkatkan agar menciptakan organisasi yang lebih baik lagi.

3. Bagi peneliti selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan rujukan dan bahan perbandingan bagi penelitian selanjutnya serta sebagai pertimbangan bagi organisasi yang menghadapi masalah serupa.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Tinjauan Teori

##### 2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Berikut adalah uraian teori MSDM berdasarkan sumber-sumber yang disediakan:

##### 2.1.1.1 Pengertian Manajemen SDM

Manajemen Sumber daya Manusia yang selanjutnya disebut MSDM adalah bagian dari manajemen umum yang membidangi masalah sumber daya manusia yang notabene komponen manajemen yang paling krusial mengingat manusia sebagai gelola secara keseluruhan proses manajemen. Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. Sumber daya manusia juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Pada hakikatnya, sumber daya manusia merupakan manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak untuk mencapai tujuan organisasi itu.

Secara garis besar pengertian sumber daya manusia dikemukakan oleh Ansory (2018:59) adalah individu yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik institusi maupun perusahaan dan berfungsi sebagai asset yang harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya. Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan



(goal) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat. Sumber daya manusia didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia bukan mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis.

Menurut Sihombing (2015:5) mendefinisikan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi. Selanjutnya Supomo dan Nurhayati (2018: 5) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan terjemahan dari *Man Power Management*. Manajemen yang mengatur unsur manusia, dikenal dengan istilah manajemen personalia atau manajemen kekaryawanan (Personal management).

Maksud dan tujuan manajemen SDM Meningkatkan kontribusi yang produktif dari karyawan kepada organisasi melalui tanggung jawab strategis, etis, dan sosial. Maksud ini menuntun proses pembelajaran dan praktik manajemen SDM dalam organisasi serta menggambarkan usaha-usaha yg berhubungan dengan SDM dari manajer pelaksana dan menunjukan bagaimana profesionalisme karyawan mendukung usaha tersebut. Departemen SDM pada intinya berada dalam suatu organisasi untuk mendukung para manajer dan karyawan dalam melaksanakan strategi-strategi organisasi.

### 2.1.1.2 Tujuan Manajemen SDM

1. Tujuan organisasional: ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen SDM dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektifitas organisasi.

Tujuan fungsional: untuk mempertahankan kontribusi departemen pada



tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

3. Tujuan social: untuk secara etis dan social merespon terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak negative terhadap organisasi.
4. Tujuan personal: untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi.

### 2.1.1.3 Fungsi Operasional Manajemen SDM

Hasibuan (2012:22) mengemukakan bahwa fungsi operasional dalam manajemen sumber daya manusia meliputi:

1. Pengadaan, merupakan suatu proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
2. Pengembangan, merupakan suatu proses untuk meningkatkan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.
3. Kompensasi, merupakan pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung yang berbentuk uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil dapat diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

↳ Pengintegrasian, merupakan suatu kegiatan untuk menyatukan



kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

5. Pemeliharaan, merupakan suatu kegiatan untuk meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar karyawan tetap mau bekerja sama hingga pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan berupa program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.
6. Kedisiplinan, merupakan suatu fungsi manajemen sumber daya manusia terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.
7. Pemberhentian, merupakan putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Manajemen Sumber Daya Manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif. Untuk mencapai tujuan ini, studi tentang manajemen personalia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas).

Pendekatan konsep manajemen membantu para manajer dan para ahli manajemen mempertahankan fungsi SDM dengan segala aktivitasnya, pendekatan tersebut meliputi:



1. Pendekatan Strategis, Manajemen SDM harus memberikan kontribusi kepada keberhasilan strategi organisasi. Jika aktifitas para manajer dan departemen SDM tidak mendukung pada pencapaian tujuan strategis organisasi, maka sumber daya manusia tidak dimanfaatkan secara efektif.
2. Pendekatan SDM, Manajemen SDM merupakan manusia. Martabat dan kepentingan hidup manusia hendaknya tidak diabaikan demi kesejahteraan. hanya melalui perhatian yang hati hati terhadap kebutuhan karyawan dapat membuat organisasi tumbuh dan berkembang ke arah keberhasilan.
3. Pendekatan Manajemen, Manajemen SDM merupakan tanggung jawab manajer. keberadaan departemen SDM adalah melayani para manajer dan karyawan melalui keahlian yang dimilikinya. Dalam basil analisis akhir, kinerja dan kehidupan kerja setiap karyawan merupakan tanggung jawab ganda (dual responsibility) dari setiap peyelia karyawan (supervisor) dan departemen SDM.
4. Pendekatan Sistim, Merupakan suatu sub sistim dari sistim yang lebih besar yaitu organisasi, serta di evaluasi kontribusinya terhadap organisasi.
5. Pendekatan Reaktif-Proaktif, Manajemen reaktif (reactive human resource management) terjadi ketika pengambilan keputusan merespon masalah sumber daya manusia. Serta manajemen proaktif (proactive human resource management) terjadi ketika masalah sumber daya manusia diantisipasi dan dilakukan tindakan perbaikan/korektif sebelum permasalahan tersebut timbul ke permukaan.



Manajemen SDM memiliki arti penting bagi keberhasilan organisasi, dimana pengolalahan sumber daya manusia tidak hanya menjadi tanggung jawab departemen SDM tetapi juga seluruh manajer, ahli/ professional SDM dan karyawan dalam bentuk kemitraan. Manajemen SDM didefinisikan sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi manajemen yaitu planing, organizing, leading, & controlling, dalam setiap aktivitas operasional SDM mulai proses penarikan, seleksi, pelatihan, dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi, & transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial hingga pemutusan hubungan kerja yang ditunjukkan bagi kontribusi tujuan organisasi secara efektif & efisien. MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efisien dan efektif sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting peranannya dalam pencapaian tujuan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang sumber daya manusia (SDM) dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut dengan manajemen sumber daya manusia. Istilah “manajemen” mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana harusnya memanager (mengelola) sumber daya manusia (Hidayat & A. Anwar, 2022).

### 2.1.2 Pelatihan Kerja



Pelatihan kerja atau *training* merupakan salah satu istilah yang cukup liar di dunia kerja. Pelatihan kerja biasanya di adakan dengan tujuan untuk

meningkatkan keterampilan, kemampuan dan etos kerja karyawan dalam suatu organisasi atau Perusahaan. Berikut adalah uraian teori pelatihan kerja berdasarkan sumber-sumber yang disediakan:

### 2.1.2.1 Pengertian Pelatihan Kerja

Pengertian pelatihan secara sederhana oleh Afandi (2018) sebagai proses pembelajaran yang dirancang untuk mengubah kinerja seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Proses pelatihan sering dilaksanakan oleh suatu Perusahaan setelah terjadi penerimaan karyawan sebab latihan hanya diberikan pada karyawan dari Perusahaan yang bersangkutan. Latihan adakalanya diberikan setelah karyawan tersebut ditempatkan dan ditugaskan dibidangnya masing-masing. Secara garis besarnya pelatihan kerja merupakan suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan serta kemampuan karyawan agar dapat melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya secara efektif dan efisien (L.Taringan, 2021).

Pelatihan adalah fungsi operasional kedua dari manajemen personalia. Pengelolaan Sumber Daya Manusia sangat diperlukan untuk efektivitas dalam suatu organisasi. Tujuan dari hal tersebut adalah untuk memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif untuk mencapai tujuan studi tentang manajemen organisasi, bagaimana seharusnya organisasi dapat mengembangkan, menggunakan dan memelihara anggotanya dalam kualitas dan kuantitas yang tetap. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai ialah pelatihan (Hasibuan,2019). Kinerja pegawai yang baik membutuhkan Sumber Daya Manusia yang terlatih. Dimana pelatihan yang



diberikan dapat menjadi bekal bagi karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya dan meningkatkan kualitas sumber dayanya.

Selain itu, pelatihan kerja juga bermanfaat untuk meningkatkan kualitas, keterampilan, kesanggupan dan keahlian pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Hal ini juga akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai melalui pelaksanaan *program on the job training* yang diselenggarakan disuatu organisasi yang akan memastikan bahwa pegawai memiliki kualitas dan keahlian untuk memenuhi tugas dan tanggung jawabnya. Pelatihan diperlukan baik bagi pegawai baru atau lama untuk mengembangkan kesanggupan mereka dalam mengerjakan tugas mereka.

Pelatihan merupakan salah satu alat untuk menyesuaikan antara tugas dan pekerjaan dengan kemampuan, keterampilan atau kecakapan dan keahlian dari setiap pegawai serta merupakan usaha untuk meningkatkan kinerja pegawai sebagai kegiatan pengenalan terhadap pekerjaan tertentu bagi yang bersangkutan. Latihan-latihan yang diberikan pada pegawai akan mendorong mereka untuk bekerja lebih keras. Hal ini disebabkan pegawai yang telah mengetahui dengan baik tugas-tugas dan tanggung jawab akan berusaha mencapai tingkat moral kerja yang lebih tinggi. Pengetahuan pegawai maupun pengetahuan umum yang mempengaruhi pelaksanaan tugas sangat menentukan berhasil tidaknya pelaksanaannya. Pegawai yang kurang memiliki pengetahuan cukup tentang bidang kerjanya akan mengalami kesulitan. Oleh karena itu, bagi pegawai baru atau pegawai lama yang dihadapkan pada pekerjaan baru memerlukan tambahan pengetahuan dan

kemampuan guna melaksanakan tugasnya dengan baik. Pelatihan sangat penting dilakukan karena merupakan cara yang digunakan oleh organisasi



untuk mempertahankan, menjaga, memelihara pegawai dalam organisasi sekaligus meningkatkan kinerjanya.

Pelatihan kerja pegawai juga direncanakan untuk memperoleh pegawai yang mampu berprestasi dan fleksibel untuk suatu instansi dalam geraknya ke masa depan. Pentingnya pelatihan bukanlah semata-mata bagi pegawai yang bersangkutan, tetapi juga keuntungan bagi organisasi. Karena dengan meningkatnya kemampuan atau keterampilan para pegawai, dapat meningkatnya produktivitas kerja meningkat berarti organisasi yang bersangkutan akan memperoleh keuntungan (Fitriliana, 2022).

Metode latihan harus berdasarkan kepada kebutuhan pekerjaan tergantung pada berbagai faktor, yaitu waktu, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan dasar peserta, latar belakang peserta, dan lainlain. Menurut Andrew F. Sikula dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2016:77) metode latihan kerja antara lain:

- a. On The Job Suatu metode dimana karyawan mempelajari pekerjaan dengan mengamati perilaku karyawan lain sedang bekerja.
  - b. Vestibule Suatu ruang isolasi atau terpisah yang digunakan untuk tempat pelatihan bagi karyawan baru yang akan menduduki suatu pekerja.
  - c. Demonstration and Example Suatu demonstrasi menunjukkan dan merencanakan bagaimana suatu pekerjaan atau bagaimana sesuatu itu dikerjakan.
  - d. Simulation Suatu situasi atau peristiwa menciptakan bentuk realitas atau imitasi dari realitas.
- Apprenticeship Suatu cara mengembalikan keterampilan (skill) perajin atau pertukangan.



- f. Classroom Methode Metode yang dilakukan di dalam kelas, walaupun dapat pula dilakukan di area pekerjaan (Anggraeni et al., 2020).

Peserta yang akan mengikuti program pelatihan dikelompokkan menjadi dua, yaitu:

1. Karyawan baru yaitu karyawan yang baru diterima bekerja pada perusahaan. Mereka diberi pelatihan terlebih dahulu sebelum bekerja agar lebih terampil dan ahli dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga para karyawan dapat bekerja lebih efektif dan efisien.
2. Karyawan lama yaitu karyawan yang telah bekerja lama disebuah perusahaan dan karyawan tersebut ditugaskan untuk mengikuti pelatihan. Pelatihan karyawan lama dilakukan karena tuntutan pekerjaan misalnya kenaikan jabatan, perluasan perusahaan, pembaharuan metode kerja, serta persiapan untuk promosi. Jelasnya pelatihan pada karyawan lama perlu dilaksanakan agar para karyawan semakin memahami keahlian kerja pada bidangnya masing-masing, agar moral kerja dan prestasi kinerja karyawan semakin meningkat (Nazir, 2019)

#### 2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat Pelatihan Kerja

Dalam jurnal (Nazir, 2019) Menurut pasal 9 undang-undang ketenagakerjaan tahun 2003, pelatihan kerja diselenggarakan dan diarahkan untuk membekali, meningkatkan, dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkan kemampuan, produktivitas, dan kesejahteraan. Tujuan-tujuan pelatihan pada intinya dapat dikelompokkan kedalam lima bidang, yaitu:



Memperbaiki kinerja. Karyawan-karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan merupakan calon utama

pelatihan kendatipun pelatihan tidak dapat memecahkan semua masalah kinerja yang tidak efektif, program pelatihan dan pengembangan yang sehat sering berfaedah dalam meminimalkan masalah ini.

2. Memutakhirkan para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi, Melalui pelatihan, pelatih (trainer) memastikan bahwa karyawan dapat mengaplikasikan teknologi baru secara efektif. Para manajer di semua bidang haruslah secara konstan mengetahui kemajuan teknologi yang membuat organisasi mereka berfungsi secara lebih efektif. Perubahan teknologi, pada gilirannya, berarti bahwa pekerjaan senantiasa berubah dan keahlian serta kemampuan karyawan haruslah dimutakhirkan melalui pelatihan, sehingga kemajuan teknologi dapat diintegrasikan kedalam organisasi secara sukses.
3. Mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar kompeten dalam pekerjaan. Seorang karyawan baru acapkali tidak menguasai keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadi "*job competent*", yaitu mampu mencapai output dan standar mutu yang diharapkan.
4. Membantu memecahkan masalah operasional. Para manajer harus mencapai tujuan mereka dengan kelangkaan dan kelimpahan sumberdaya. Kelangkaan sumber daya finansial dan sumber daya teknologis manusia (*human technological resources*), dan kelimpahan masalah keuangan, manusia, dan teknologis.

Mempersiapkan karyawan untuk promosi. Salah satu cara untuk menarik, menahan, dan memotivasi karyawan adalah melalui program



pengembangan karir yang sistematis. Pengembangan kemampuan promosional karyawan konsisten dengan kebijakan sumber daya manusia untuk promosi dari dalam, pelatihan adalah unsur kunci dalam sistem pengembangan karir.

6. Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi. Selama beberapa hari pertama di pekerjaan, karyawan baru membentuk kesan pertama mereka terhadap organisasi dan tim manajemen. Kesan ini dapat meliputi kesan yang menyenangkan sampai yang tidak menyenangkan, dan dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan keseluruhan produktivitas karyawan. Karena alasan inilah, beberapa penyelenggara orientasi melakukan upaya bersama dengan tujuan mengorientasikan para karyawan baru terhadap organisasi dan pekerjaan secara benar.

Pelatihan mempunyai andil besar dalam menentukan efektivitas dan efisiensi organisasi. Beberapa manfaat nyata yang ditanggung dari program pelatihan dan pengembangan adalah:

- 1) Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas
- 2) Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima
- 3) Membentuk sikap, loyalitas, dan kerja sama yang menguntungkan
- 4) Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia
- 5) Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja
- 6) Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.



### 2.1.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pelatihan Kerja

Menurut Simarmata, et al. (dalam Ananto et al., 2023), terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi pelatihan, seperti instruktur, peserta, materi atau bahan, metode, tujuan pelatihan, dan lingkungan yang mendukung.

### 2.1.2.4 Indikator Pelatihan Kerja

Indikator pelatihan kerja menurut Mangkunegara (2017) yang terdiri dari:

- 1) Instruktur / pelatih, Mengingat pelatih umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, personal dan kompeten, selain itu Pendidikan instruktur pun harus benar-benar baik untuk melakukan pelatihan.
- 2) Peserta pelatihan, tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai, selain itu peserta pelatihan juga harus memiliki semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan.
- 3) Materi program, Pelatihan Sumber Daya Manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan Sumber Daya Manusia yang hendak dicapai oleh Perusahaan dan materi pelatihan pun harus update agar para peserta dapat memahami masalah yang terjadi pada kondisi yang sekarang.
- 4) Metode pelatihan, Metode pelatihan akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan komponen peserta pelatihan.

Tujuan pelatihan, Pelatihan merupakan tujuan yang ditentukan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi (*action play*) dan



penempatan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang akan diselenggarakan, selain itu tujuan pelatihan pula harus disosialisasikan sebelumnya pada para peserta agar peserta dapat memahami pelatihan tersebut. Maka dari itu pelatihan pegawai harus dikelola dengan baik karena melalui adanya pelatihan kerja yang disediakan oleh Perusahaan akan meningkatkan kinerja pegawai sehingga organisasi dapat mencapai goals mereka.

### 2.1.2.5 Analisis Kebutuhan Pelatihan

Analisis kebutuhan pelatihan merupakan sebuah analisis kebutuhan di tempat kerja yang secara spesifik dimaksudkan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan yang menjadi prioritas dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Informasi kebutuhan tersebut akan dapat membantu organisasi atau Perusahaan dalam menggunakan sumber daya (waktu, dana, teknologi, dan sebagainya) secara efektif sekaligus menghindari kegiatan pelatihan yang tidak diperlukan. Analisis kebutuhan pelatihan dapat dipahami sebagai sebuah investigasi sistematis dan komprehensif tentang berbagai masalah dengan tujuan mengidentifikasi secara tepat tentang beberapa dimensi persoalan. Hal tersebut dilakukan sedemikian rupa, sehingga akhirnya organisasi atau Perusahaan dapat mengetahui apakah masalah tersebut memang perlu dipecahkan melalui program pelatihan atau tidak.

Analisis kebutuhan ini merupakan “*proses yang berkelanjutan pengumpulan data, untuk menentukan apa kebutuhan pelatihan ada, sehingga pelatihan apa yang dapat dikembangkan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya*”. Analisis ini bertujuan untuk mengetahui



bagian mana dalam organisasi yang membutuhkan suatu program pelatihan. Analisis tingkat jabatan bertujuan untuk mengidentifikasi isi dari pelatihan yang dibutuhkan agar tenaga kerja dapat melakukan tugas kerjanya dengan kompeten dan lebih baik setelah mengikuti suatu program pelatihan. Analisis individu bertujuan untuk mengidentifikasi karakteristik dari tenaga kerja seperti keampihan dan kemampuan apa saja yang kurang dari tenaga kerja tersebut untuk dapat menyelesaikan tugas jabatannya (Puspita & Nurhalim, 2021)

Menurut hasil wawancara dengan Kasubag Bagian Organisasi di Sekretariat Daerah Polewali Mandar, pelatihan kerja sangat berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Informan menyebutkan bahwa berbagai program pelatihan, seperti penyusunan survei kepuasan masyarakat dan forum konsultasi publik, sangat relevan dan penting untuk seluruh pegawai di organisasi. Pelatihan tersebut membantu pegawai dalam memahami dan menjalankan tugas mereka dengan lebih baik, khususnya dalam konteks pelayanan publik yang menjadi prioritas utama setiap Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Pelatihan mengenai survei kepuasan masyarakat, yang diterapkan di seluruh OPD, memperlihatkan bahwa setiap pegawai terlibat dalam evaluasi kualitas pelayanan. Pelatihan yang diberikan juga berhubungan langsung dengan pekerjaan yang mereka lakukan, menunjukkan bahwa setiap pelatihan dirancang untuk memenuhi kebutuhan khusus yang mendukung peningkatan kualitas pelayanan publik. Meskipun beberapa OPD mengalami keterlambatan dalam pelaporan survei kepuasan masyarakat, pelatihan dianggap efektif dalam membantu pegawai untuk memahami pentingnya laporan tersebut, yang pada akhirnya meningkatkan



akuntabilitas dan efisiensi kerja. Informan juga menyoroti pentingnya pelatihan dalam sistem kinerja, yang mengharuskan pegawai untuk mengisi sistem e-kinerja setiap bulan. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan tidak hanya meningkatkan keterampilan pegawai tetapi juga membantu dalam melakukan pengukuran kinerja yang lebih objektif dan transparan. Namun, gap penelitian yang ditemukan adalah adanya pegawai yang belum bekerja sesuai dengan kemampuan mereka, sehingga diperlukan pelatihan tambahan untuk mendukung penyelesaian tugas mereka dengan lebih baik. Pelatihan di Sekretariat Daerah Polewali Mandar bukan hanya berfungsi untuk meningkatkan keterampilan individu, tetapi juga untuk memastikan organisasi dapat memberikan pelayanan publik yang lebih berkualitas.

### 2.1.3 Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan suatu konsep yang penting dalam manajemen dan psikologi kerja, yang berfokus pada kesediaan dan kemauan seseorang untuk patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku di tempat kerja. Berikut adalah uraian teori disiplin kerja berdasarkan sumber-sumber yang disediakan:

#### 2.1.3.1 Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin sangat penting untuk pertumbuhan organisasi, digunakan terutama untuk mendorong pegawai agar dapat mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun kelompok. Disamping itu disiplin bermanfaat mendidik pegawai untuk mematuhi dan menyangi peraturan, prosedur, maupun kebijakan yang ada, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik (Rosmadi & Tachyan, 2018).



Disiplin adalah kepatuhan pada aturan atau perintah yang ditetapkan oleh organisasi. Disiplin merupakan sebuah proses yang digunakan untuk menghadapi permasalahan kinerja dimana proses ini melibatkan pimpinan atau manajer dalam mengidentifikasi dan mengkomunikasikan masalah-masalah kinerja kepada para pegawai.

Disiplin menurut Keiht Davis, sebagaimana yang dikutip oleh A. A Anwar Prabu Mangkunegara (2013:129) bahwa "*Disciplin is management action to enforce organization standarts*". Berdasarkan pendapat Keiht Davis, disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi.

Setiap organisasi ataupun perusahaan pasti memiliki standar atas perilaku setiap karyawannya dalam melaksanakan pekerjaannya, baik secara lisan maupun tulisan dan menginginkan setiap pegawai untuk mematuhi nya sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan produktivitas. Meskipun dalam kenyataan sering terjadi adanya tindakan indisipliner yang dilakukan oleh karyawannya. Oleh karena itu peningkatan disiplin pegawai sangat penting dalam proses sumber daya manusia sebagai faktor dalam peningkatan produktivitas.

Menurut Lijan (2017) disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan pegawai menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Dengan demikian, disiplin kerja merupakan suatu alat yang digunakan pimpinan untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah perilaku mereka mengikuti aturan main yang ditetapkan. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi. Artinya, tanpa dukungan disiplin kerja pegawai yang baik, sulit bagi organisasi



tersebut untuk mewujudkan tujuannya. Jadi, kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya (Ardiana et al., 2021).

Kedisiplinan merupakan fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi pula prestasi kerja yang dapat dicapai. Tanpa disiplin kerja yang baik, sulit bagi organisasi untuk mencapai hasil yang optimal. Hasibuan (2013:193) mendefinisikan bahwa disiplin kerja merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Menurut Sutrisno (2014:86), bahwa disiplin kerja adalah kesediaan dan kerelaan seseorang untuk menaati dan menjalankan norma-norma atau aturan yang berlaku (Purbosari, 2018).

### 2.1.3.2 Tujuan Disiplin Kerja

Tujuan dari disiplin kerja adalah untuk memenuhi kepatuhan dan menciptakan efisiensi serta tertib administrasi. Setiap karyawan diharapkan mempunyai kemampuan untuk mengerti dan memahami peraturan dan prosedur kerja, baik yang tertulis maupun tidak tertulis dalam rangka menciptakan kinerja yang lebih optimal. Disiplin kerja sangat dibutuhkan bagi karyawan supaya dapat bekerja lebih giat dan meningkatkan hasil produksi yang maksimal. Beberapa faktor yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan perlu diperhatikan oleh pimpinan perusahaan, agar tingkat kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan bisa menjadi lebih baik (Towansiba, 2023).



### 3 Tipe Disiplin Kerja

Disiplin kerja sangat dibutuhkan oleh setiap pegawai. Disiplin menjadi prasyarat bagi pembentukan sikap, perilaku, dan tata kehidupan berdisiplin yang akan membuat para pegawai mendapat kemudahan dalam bekerja. Dengan begitu akan menciptakan suasana kerja yang kondusif dan mendukung usaha pencapaian tujuan. Menurut Handoko (2012:8) tipe disiplin kerja dibagi 3, yaitu;

1. Disiplin preventif (Preventive Discipline), merupakan tindakan yang diambil untuk mendorong para pekerja mengikuti atau mematuhi norma-norma dan aturan-aturan sehingga penyelewengan-penyelewengan tidak terjadi.
2. Disiplin korektif (Corretive Discipline) merupakan suatu kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran - pelanggaran lebih lanjut.
3. Disiplin progresif (Progressive Discipline) berarti memberikan hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran yang berulang. Disiplin progresif dapat berbentuk sanksi dan pengawasan. Tujuannya adalah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan perbaikan sebelum hukuman-hukuman yang lebih serius dilaksanakan (Manullang et al., 2022).

#### **2.1.3.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja**

Menurut Sutrisno (dalam Purbosari, 2018), terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja yaitu:

- . Besar kecilnya pemberian kompensasi. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat



jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang dikontribusikan bagi perusahaan,

2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan. Peranan keteladanan pimpinan sangat dominan dibandingkan dengan semua faktor yang mempengaruhi disiplin dalam perusahaan,
3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan. Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama,
4. Keberanian pimpinan. Bila ada seorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya,
5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan. Kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan,
6. Ada tidaknya perhatian kepada karyawan. Seorang karyawan tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri.

#### **2.1.3.5 Indikator Disiplin Kerja**

Menurut Hasibuan (dalam Karyono, 2021) pada dasarnya banyak indikator-indikator yang menunjukkan tingkat disiplin karyawan, diantaranya adalah:



Tujuan dan kemampuan. Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan

ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi ke mampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja dengan sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

2. Teladan pimpinan. Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan, karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), para bawahan pun akan kurang disiplin.
3. Balas jasa. Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula. Balas jasa berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan karyawan. Artinya semakin besar balas jasa, semakin baik kedisiplinan karyawan. Sebaliknya, apabila balas jasa kecil, kedisiplinan karyawan menjadi rendah. Karyawan sulit untuk berdisiplin baik selama kebutuhan-kebutuhan primernya tidak terpenuhi dengan baik.
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. Keadilan yang



dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman, akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan 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, keadilan harus diterapkan dengan baik pada setiap perusahaan agar kedisiplinan karyawan perusahaan baik pula.

5. Waskat. Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu hadir di tempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Waskat efektif merangsang kedisiplinan dan moral kerja karyawan. Karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan dan pengawasan dari atasannya.

Menurut Sinambela (dalam Willson & Hikmah, 2020) terdapat beberapa tingkat kedisiplinan seseorang dapat diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut:

1. Ketaatan pada aturan Adalah tingkat patuh dan tunduknya setiap karyawan terhadap aturan yang ada
2. Sanksi adanya disiplin Adalah pemberian yang tegas jika ada pelanggaran disiplin.



3. Fungsi disiplin Adalah kejelasan arah dari disiplin yang dirasakan oleh karyawan.
4. Kesamaan pelaksanaan Adalah sikap tidak berat sebelah dalam pelaksanaan harian dari aturan yang ada di perusahaan untuk semua level pekerjaan.
5. Hasil penerapan disiplin Adalah evaluasi akhir atau tahunan terhadap tingkat absensi dan output karyawan dalam bekerja.

Dengan demikian, kedua ahli ini memiliki pandangan yang komprehensif tentang indikator-indikator disiplin, tetapi dengan focus yang sedikit berbeda. Hasibuan lebih fokus pada bagaimana internal Perusahaan dapat mempengaruhi disiplin karyawan. Ia menekankan pentingnya tujuan yang jelas, teladan pimpinan yang baik, dan system balas jasa yang adil dalam meningkatkan disiplin karyawan. Sedangkan Sinambela lebih fokus pada bagaimana eksternal Perusahaan dapat mempengaruhi disiplin kerja karyawan. Ia menekankan pentingnya ketaatan terhadap aturan, pemberian sanksi yang tegas, dan evaluasi hasil penerapan disiplin dan meningkatkan disiplin kerja karyawan.

Hasil wawancara dengan Kasubag Bagian Organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar mengungkapkan bahwa disiplin kerja memegang peran penting dalam peningkatan kinerja pegawai. Informan menjelaskan bahwa sistem absensi yang diterapkan saat ini berbasis online, menggantikan metode fingerprint yang sering bermasalah, terutama selama pandemi COVID-19. Perubahan ini mencerminkan adaptasi terhadap situasi yang berkembang, serta menekankan pentingnya kehadiran pegawai dalam menjalankan tugas mereka. Selain itu, sanksi



bagi pegawai yang tidak disiplin diterapkan, dengan pegawai yang sering tidak hadir dan tidak mematuhi aturan akan menerima sanksi tertulis. Langkah ini menunjukkan komitmen instansi untuk menegakkan disiplin dan memastikan bahwa setiap pegawai menjalankan tanggung jawab mereka. Sanksi tersebut tidak hanya berfungsi sebagai hukuman, tetapi juga sebagai bentuk motivasi bagi pegawai untuk meningkatkan kinerja mereka. Informan juga menekankan bahwa disiplin kerja sangat berkaitan dengan tunjangan penghasilan pegawai (TPP), di mana absensi yang buruk dapat mengurangi jumlah TPP yang diterima pegawai. Hal ini menegaskan adanya kaitan langsung antara disiplin kerja dan insentif finansial, yang dapat mendorong pegawai untuk lebih disiplin dalam melaksanakan tugas mereka. Namun, terdapat tantangan terkait pegawai yang tidak bekerja sesuai dengan keterampilan dan kemampuan yang dimiliki, yang berdampak pada proses penyelesaian tugas. Situasi ini mengarah pada gap penelitian yang ditemukan, di mana pegawai terkadang membutuhkan waktu tambahan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka, hanya karena keterlambatan yang disebabkan oleh ketidaksesuaian keterampilan. Oleh karena itu, untuk mengatasi hal ini, Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar perlu menyediakan fasilitas tambahan, seperti pelatihan, agar pegawai dapat memenuhi tuntutan pekerjaan mereka secara lebih efektif dan efisien. Pelatihan yang relevan dan berkelanjutan akan mendukung disiplin kerja dan meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan.



## 2.1.4 Kinerja

Teori kinerja pegawai merupakan konsep yang penting dalam manajemen dan psikologi kerja, yang berfokus pada hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Berikut adalah uraian teori kinerja pegawai berdasarkan sumber-sumber yang disediakan:

### 2.1.4.1 Pengertian Kinerja

Menurut Mangkunegara (dalam L.Taringan, 2021) memberikan definisi kinerja, yaitu hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Hasibuan (2014:94) kinerja merupakan pengorbanan jasa, jasmani dan pikiran untuk menghasilkan barang dan jasa-jasa dengan memperoleh imbalan prestasi tertentu.

Menurut Edison (dalam Fitriliana, 2022) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja seorang karyawan akan dikatakan baik jika karyawan tersebut memberikan hasil kerja maksimal sesuai standar yang telah disepakati Bersama, karena setiap tujuan Perusahaan yang hendak dicapai akan bergantung pada hasil kerja atau disebut kinerja. Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh seorang pegawai dalam pelaksanaan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja karyawan memiliki prinsip-prinsip seperti dibawah ini :



Kejujuran, tidak adanya hal yang saling ditutupi antara satu pihak dengan pihak lainnya. Pengutaraan secara jujur mengenai segala kebutuhan

mereka agar termotivasi dalam bekerja, kekurangan dan kelebihan dalam lingkungan kerja, harapannya terhadap pekerjaan tersebut, faktor tujuan apa yang mempengaruhi hasil kerja dan cara-cara meraihnya.

2. Pelayanan, dalam hal ini, pemimpin mampu memberikan pelayanan kepada setiap bawahannya dengan cara membantu apabila terjadi kesukaran dalam menjalankan pekerjaannya dan memberikan solusi-solusi guna berujung pada penyelesaian pekerjaannya.
3. Tanggung jawab, disini dimaksudkan bahwa setiap karyawan mampu memiliki pemahaman atas apa yang menjadi pekerjaan dan sasaran dari dilakukannya aktivitas tersebut. Dalam hal ini pemimpin wajib melakukan pengontrolan setiap pencapaian dari bawahannya.
4. Bermain, pemahaman baru bahwa pekerjaan dilakukan dengan kondisi yang kondusif sehingga pekerjaan tidak dijadikan sebagai beban kerja melainkan semangat baru dari hari ke hari dalam bekerja.
5. Komunikasi dua arah Menjaln sebuah hubungan yang dimulai dengan berkomunikasi secara efisien dan efektifid sehingga tercipta komunikasi dua arah (Willson & Hikmah, 2020).

#### 2.1.4.2 Jenis Kinerja

Menurut Kasmir (dalam jurnal Putriana, 2022) mengatakan bahwa kinerja dibagi atas dua jenis yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu merupakan kinerja yang dihasilkan oleh seseorang, sedangkan kinerja organisasi ialah kinerja Perusahaan secara keseluruhan. Kinerja individu atau kinerja karyawan yang bisa mendukung kinerja organisasi.

### 3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai



Kinerja merupakan suatu hal yang tidak dapat dipisahkan dengan perusahaan. Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor utama yang dapat mempengaruhi kemajuan perusahaan. Semakin tinggi atau semakin baik kinerja pegawai maka tujuan perusahaan akan semakin mudah dicapai, begitu pula sebaliknya apabila kinerja pegawai rendah atau tidak baik maka tujuan itu akan sulit dicapai dan juga hasil yang diterima tidak akan sesuai dengan keinginan perusahaan.

Berbicara mengenai kinerja, maka ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhinya. Faktor-faktor tersebut, yaitu:

1. Faktor kemampuan (ability); secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + skill). Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata akan mudah mencapai kinerja yang maksimal;
2. Faktor motivasi (motivation); motivasi diartikan suatu sikap (attitude) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (situation) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negative terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja (Rosmadi & Tachyan, 2018).

Pada dasarnya kinerja merupakan sesuatu hal yang bersifat individual karena setiap pegawai memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Mathis (2011:65), menyatakan ada 5 faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:



1. Kuantitas kerja Banyaknya hasil kerja siswa dengan waktu kerja yang ada, yang perlu diperhatikan hasil rutin tetapi seberapa cepat pekerjaan yang diselesaikan.
2. Kualitas Hasil kerja yang didasarkan atau kualitas mencerminkan nilai sikap karyawan atas apa yang dilakukannya dalam pekerjaannya.
3. Jangka waktu Jangka waktu akan baik jika kualitas dapat sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Pencapaian kualitas yang baik akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
4. Kehadiran di tempat kerja Kehadiran karyawan di tempat kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Masih banyak karyawan yang kinerjanya kurang memuaskan dikarenakan masalah kehadiran di tempat kerjanya.
5. Sikap kooperatif Perhatian terhadap tugas-tugas yang dikerjakan karyawan akan mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Sikap kerjasama dan selalu tanggap terhadap apa yang harus dikerjakan akan mempengaruhi keberhasilan seseorang dalam mencapai kinerja yang diinginkan (Agustina Manulang et al., 2022)

#### 2.1.4.4 Indikator Kinerja Pegawai

Dengan adanya kinerja karyawan diharapkan pekerja akan melaksanakan tugasnya secara efisien dan efektif. Sehingga akhirnya sangat diperlukan dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Untuk mengukur kinerja pegawai, diperlukan suatu indikator-indikator. Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu menurut Robbins (2015),

U:



- 1) Kualitas, Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.
- 2) Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit dan jumlah siklus aktivitas yang telah diselesaikan.
- 3) Ketepatan Waktu, merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lainnya.
- 4) Efektivitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi dan bahan baku) yang dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- 5) Kemandirian, merupakan tingkatan seorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.
- 6) Komitmen Kerja, merupakan suatu tingkat Dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab pegawai terhadap kantor.

Indikator kinerja menurut Kasmir (2016:33), ialah sebagai berikut:

- 1) Kualitas, Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat kualitas (mutu) dari pekerjaan yang menghasilkan melalui proses tertentu.
- 2) Kuantitas, untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) dihasilkan oleh seseorang Waktu (jangka waktu), untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam penyelesaian pekerjaannya



- 4) Penekanan biaya, biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas Perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan
- 5) Pengawasan, hampir seluruh jenis pekerjaan perlu melakukan dan memerlukan pengawasan terhadap pekerjaan yang sedang berjalan
- 6) Hubungan antar karyawan, penilaian kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama atau kerukunan antar karyawan dan antar pimpinan.

Secara keseluruhan, indikator kinerja dari Robbins dan Kasmir memiliki banyak kesamaan tetapi juga beberapa perbedaan dalam fokus dan detail. Meskipun memiliki beberapa perbedaan, keduanya saling melengkapi dalam memberikan gambaran menyeluruh tentang kinerja karyawan. Robbins lebih fokus pada aspek individu karyawan seperti efektivitas, kemandirian, dan komitmen. Ini memberikan penekanan pada bagaimana karyawan mencapai hasil dan beroperasi secara mandiri. Kasmir menekankan pada aspek efisiensi biaya, pengawasan, dan hubungan social. Ini memberikan gambaran tentang bagaimana karyawan bekerja dalam struktur organisasi dan berinteraksi dengan lingkungan kerja. Dengan menggabungkan indikator dari kedua pandangan ini, organisasi dapat memperoleh penilaian kinerja yang lebih komprehensif, mempertimbangkan baik aspek individual maupun interaksi sosial, serta efisiensi biaya dalam menilai kinerja karyawan secara keseluruhan.

### 2.1.5 Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan suatu proses yang mendorong individu untuk melakukan Tindakan yang berorientasi pada tujuan tertentu, baik dalam konteks professional maupun pribadi. Berikut adalah uraian teori motivasi kerja berdasarkan sumber-sumber yang disediakan:



### 2.1.5.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu kekuatan untuk mendorong individu bertindak dalam mencapai tujuan. Dorongan tersebut terdiri dari dua komponen, yaitu: arah perilaku kerja (kerja untuk mencapai tujuan), dan kekuatan perilaku (sebagai kuat usaha individu dalam bekerja). Motivasi meliputi perasaan unik, pikiran dan pengalaman masa lalu yang merupakan bagian dari hubungan internal dan eksternal Perusahaan.

Menurut Buchari (dalam Towansiba, 2023) motivasi dapat dilihat sebagai bagian yang fundamental dari kegiatan manajemen, sehingga sesuatunya dapat ditujukan kepada pengarahannya potensi dan daya manusia dengan jalan menimbulkan, menghidupkan, dan menumbuhkan tingkat keinginan yang tinggi, kebersamaan dalam menjalankan tugas-tugas perseorangan maupun kelompok–kelompok organisasi. Siagian (2012) mengatakan bahwa motivasi adalah keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomi.

Motivasi kerja merupakan suatu keadaan atau kondisi yang mendorong karyawan mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan perusahaan. Motivasi kerja yang diperoleh karyawan menjadi faktor penentu dalam keberhasilan suatu perusahaan. Pada dasarnya, proses motivasi dapat digambarkan seperti saat karyawan tidak puas akan



mengakibatkan suatu ketegangan, yang pada akhirnya akan mencari jalan untuk memenuhi kebutuhannya.

Istilah motivasi memiliki pengertian yang beragam baik yang berhubungan dengan perilaku organisasi. Namun, apapun pengertiannya, motivasi merupakan unsur penting dalam diri manusia yang berperan mewujudkan keberhasilan dalam usaha atau pekerjaan manusia. Teori motivasi yang paling dikenal adalah Teori Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow. Maslow adalah Psikolog humanistic yang berpendapat bahwa pada diri tiap orang terdapat hierarki lima kebutuhan, yaitu kebutuhan fisik, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan harga diri dan kebutuhan aktualisasi diri.

Maslow menghipotesiskan bahwa motivasi di dalam diri semua manusia ada lima jenjang kebutuhan, yaitu:

a) Kebutuhan Fisiologis (*physiological*)

Meliputi kebutuhan fisik dan upaya untuk bertahan hidup, seperti makan, minum, dan lain-lain.

b) Kebutuhan Keamanan (*safety*)

Antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.

c) Kebutuhan Sosial

Mencakup kasih sayang, rasa dimiliki, diterima baik, dan persahabatan.

d) Kebutuhan Penghargaan

Mencakup faktor rasa hormat internal seperti harga diri, otonomi, dan prestasi. Dan factor hormat eksternal seperti misalnya status, pengakuan, dan perhatian.



e) Kebutuhan Aktualisasi Diri

Dorongan untuk menjadi apa yang ia mampu menjadi, mencakup pertumbuhan, mencapai potensialnya, dan pemenuhan diri.

Dari titik pandang motivasi, teori itu mengatakan bahwa meskipun tidak ada kebutuhan yang pernah dipenuhi secara lengkap, suatu kebutuhan yang dipenuhi secara cukup banyak [substansial] tidak lagi memotivasi. Jadi jika Anda ingin memotivasi seseorang, menurut Maslow, Anda perlu memahami sedang berada pada anak-tangga manakah orang itu dan memfokuskan pada pemenuhan kebutuhan-kebutuhan itu atau kebutuhan di atas tingkat itu.

Maslow memisahkan kelima kebutuhan itu sebagai tingkat tinggi dan tingkat rendah. Kebutuhan psikologis dan kebutuhan akan keamanan digambarkan sebagai kebutuhan tingkat rendah dan kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan aktualisasi-diri sebagai kebutuhan tingkat-tinggi. Perbedaan antara kedua tingkat itu berdasarkan alasan bahwa kebutuhan tingkattinggi dipenuhi secara internal (didalam diri orang itu), sedangkan kebutuhan tingkat-rendah terutama dipenuhi secara eksternal. Memang, kesimpulan yang wajar yang ditarik dari klasifikasi Maslow adalah dalam masa-masa kecukupan ekonomi, hampir semua pekerja yang dipekerjakan secara permanen telah dipenuhi sebagian besar kebutuhan tingkat-rendahnya (Kadji, 2012).

Teori Tiga Kebutuhan, David McClelland menyebutkan terdapat tiga komponen dalam memberikan motivasi kepada seseorang, yaitu:

Kebututuhan akan prestasi. Sutrisno (2011:128) mengemukakan tentang kebutuhan ini yaitu kebutuhan yang mendorong seseorang



untuk mencapai kesuksesan dan diukur berdasarkan standar kesempurnaan yang ada pada diri seseorang. Ciri-ciri seseorang yang memiliki kebutuhan ini adalah bersedia menerima resiko relatif yang tinggi dan keinginan untuk mendapatkan umpan balik tentang hasil kerjanya. Prestasi menunjukkan keinginan individu untuk menguasai keahliannya. Sehingga akan mendorong kreativitas yang mengarahkan pada perkembangan kemampuan serta energi yang dimiliki dalam mencapai prestasi.

2. Kebutuhan akan afiliasi. Kebutuhan akan afiliasi “merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain”, (Sutrisno, 2011:129). Individu merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat dan kooperatif. Individu yang mempunyai kebutuhan akan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial.
3. Kebutuhan akan kekuasaan. Kebutuhan akan kekuasaan sangat berhubungan dengan kebutuhan untuk mencapai suatu posisi penguasa. Seseorang akan memiliki motivasi untuk berpengaruh terhadap lingkungannya. Seseorang yang memiliki kekuatan yang besar biasanya akan menyukai kondisi persaingan dan orientasi status serta akan lebih memberikan perhatiannya pada hal-hal yang mempunyai pengaruh yang besar dalam lingkungan. Sutrisno (2011:129) berpendapat bahwa kebutuhan ini akan menyebabkan orang yang bersangkutan tidak memperdulikan orang disekitarnya (Arini et al., 2015).



### 2.1.5.2 Tujuan Pemberian Motivasi Kerja

Motivasi merupakan salah satu usaha positif dalam mengarahkan karyawan agar lebih produktif. Motivasi bisa disebut sebagai *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku dan di dalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu. Motivasi memiliki tujuan yang baik untuk meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Hasibuan (2010:97) ada beberapa tujuan motivasi, sebagai berikut:

- a. mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
- b. meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- c. meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- d. mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan Perusahaan
- e. meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
- f. mengefektifkan pengadaan karyawan; menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- g. meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan; meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- h. mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- i. meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

### 2.1.5.3 Jenis- Jenis Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (dalam Anggraeni et al., 2020) mengatakan bawah jenis-jenis motivasi, sebagai berikut:

1. Motivasi Positif Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif,



semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

2. Motivasi Negatif Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang.

#### 2.1.5.4 Indikator Motivasi Kerja

Dalam teori Maslow, setiap kebutuhan harus dipenuhi secara berurutan dari yang paling rendah sampai ke yang paling tinggi. Jika suatu kebutuhan tidak terpenuhi, maka kebutuhan tersebut akan menjadi sumber motivasi yang kuat bagi seseorang untuk mencapai tingkat kebutuhan yang lebih tinggi. Motivasi seseorang dipengaruhi oleh kebutuhan yang tidak terpenuhi. Berikut adalah indikator motivasi menurut teori Maslow:

- 1) Kebutuhan Fisiologis (*physiological*), mencakup makan dan minum,
- 2) Kebutuhan Keamanan (*safety*), mencakup keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- 3) Kebutuhan Sosial, mencakup kasih sayang, rasa dimiliki, diterima baik, dan persahabatan.
- 4) Kebutuhan Penghargaan, mencakup faktor rasa hormat internal seperti harga diri, otonomi, dan prestasi. Dan faktor hormat eksternal seperti misalnya status, pengakuan, dan perhatian.
- 5) Kebutuhan Aktualisasi Diri, dorongan untuk menjadi apa yang ia mampu menjadi, mencakup pertumbuhan, mencapai potensialnya, dan pemenuhan diri.



### 2.1.5.5 Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Mangkunegara (dalam Arini et al., 2015) menjelaskan bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan yaitu:

1. Motivasi Intrinsik: upah, keamanan kerja, kondisi kerja, status prosedur perusahaan, dll
2. Motivasi Ekstrinsik: prestasi, pengakuan, tanggungjawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, kemungkinan untuk berkembang, peraturan, kebijakan perusahaan, interaksi antara karyawan, dll.

Hasil wawancara dengan Kasubag Organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar mengungkapkan bahwa beberapa faktor motivasi berperan signifikan dalam peningkatan kinerja pegawai. Informan menjelaskan bahwa semangat untuk menunjukkan kinerja yang baik kepada pimpinan menjadi pendorong utama dalam bekerja, meskipun terdapat tantangan seperti anggaran yang terbatas. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi intrinsik, seperti keinginan untuk berprestasi dan memberikan hasil terbaik, sangat berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Selain motivasi intrinsik, pengakuan dan penghargaan dari pihak luar, seperti penilaian dari Ombudsman dan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara (Kemenpan), juga menjadi faktor penting dalam memotivasi pegawai. Informan menyebutkan bahwa keberhasilan meraih penghargaan sebagai yang terbaik dalam pelayanan publik di Sulawesi Barat memberikan semangat tambahan bagi pegawai untuk terus

ndorong Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dalam meningkatkan kualitas pelayanan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa



penghargaan dan pengakuan eksternal dapat secara signifikan meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai.

Fasilitas yang disediakan oleh instansi, seperti laptop dan komputer, juga diakui sebagai faktor yang memotivasi pegawai dalam bekerja. Informan menekankan pentingnya pengadaan fasilitas yang memadai bagi setiap pegawai agar mereka dapat menjalankan tugas dengan lebih efisien. Hal ini sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa fasilitas kerja yang baik dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai. Namun, terdapat tantangan yang signifikan terkait dengan keterampilan dan kemampuan pegawai yang tidak selalu sesuai dengan tugas yang diemban. Gap penelitian ini menunjukkan bahwa beberapa pegawai tidak dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu, karena ketidaksesuaian antara keterampilan yang dimiliki dan tuntutan tugas mereka. Keterlambatan ini mengindikasikan perlunya waktu tambahan untuk menyelesaikan pekerjaan yang pada akhirnya mempengaruhi kualitas kinerja. Oleh karena itu, pelatihan tambahan menjadi sangat penting untuk meningkatkan keterampilan pegawai dan memastikan mereka dapat memenuhi tuntutan pekerjaan dengan lebih baik dan lebih efisien.

Secara keseluruhan, wawancara ini menunjukkan bahwa motivasi kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk motivasi intrinsik, penghargaan eksternal, dan fasilitas yang memadai. Untuk meningkatkan kinerja pegawai secara kelanjutan, penting bagi instansi untuk terus menyediakan pelatihan dan pengembangan keterampilan yang relevan, serta memastikan bahwa



pegawai memiliki akses kepada fasilitas yang diperlukan untuk mendukung pekerjaan mereka. Hal ini akan membantu meminimalkan keterlambatan dan meningkatkan kualitas pekerjaan pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu bertujuan untuk mendapatkan bahan perbandingan dan acuan. Selain itu, untuk menghindari anggapan kesamaan dengan penelitian ini. Maka dalam kajian Pustaka ini peneliti mencantumkan hasil-hasil penelitian terdahulu sebagai berikut:

1. Ardiana et al., (2021) dengan judul “Pengaruh disiplin kerja, pelatihan kerja dan stress kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Yuwana karya catur manunggal Sidoarjo” dan Hasil pengujian terbukti bahwa variabel disiplin kerja (X1), pelatihan kerja (X2), dan stress kerja (X3) berpengaruh secara simultan yang signifikan dengan hasil linear berganda dalam uji F diperoleh Fhitung lebih besar dari Ftabel ( $186,771 > 2,18$ ), sedangkan pengaruh secara parsial yang signifikan melalui uji t diperoleh bahwa Nilai thitung pada variabel disiplin kerja (X1), sebesar 2,283, Nilai thitung pada variabel pelatihan kerja (X2) sebesar 5,853, Nilai stress kerja (X3) sebesar 2,253 lebih besar dari ttabel sebesar 1,67252. Maka variabel bebas disiplin kerja, pelatihan kerja dan stress kerja berpengaruh terhadap variabel terikat kinerja karyawan sedangkan variabel stress kerja berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.



urbosari (2018) dengan judul “Pengaruh Pelatihan, Motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan” dan Hasil pengujian uji goodness of fit dengan uji F menunjukkan bahwa variabel bebas pelatihan, motivasi dan

disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan yaitu  $0,000 < 0,05$ . Berdasarkan perhitungan tersebut, dapat disimpulkan secara parsial pelatihan, motivasi dan disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Suryanti (2021) dengan judul “Pengaruh pelatihan kerja, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan” dan Hasil penelitian uji t menunjukkan ada nya pengaruh yang positif dan signifikan antara pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan. Variabel motivasi menunjukkan ada nya pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Variabel disiplin kerja menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.
4. Marjaya & Pasaribu (2019) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai” dan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Lain halnya dengan variabel motivasi yang berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya variabel pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan kepemimpinan, motivasi dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
5. Waliamin (2022) dengan judul “Pengaruh Pelatihan Kerja, Disiplin Kerja dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Bengkulu” dan hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dinas Kelautan dan perikanan provinsi Bengkulu, (2) disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dinas kelautan dan



perikanan provinsi Bengkulu. pegawai dinas kelautan dan perikanan (3) budaya kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dinas kelautan dan perikanan provinsi Bengkulu, (4) pelatihan kerja, disiplin kerja, dan budaya kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai dinas kelautan dan perikanan provinsi Bengkulu.

6. Jurfizen (2021) dengan judul “Pengaruh Fasilitas Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja” dan Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) pengaruh fasilitas kerja terhadap kinerja karyawan positif dan signifikan; (2) pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan positif dan signifikan; (3) pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan positif dan signifikan; (4) pengaruh fasilitas kerja terhadap motivasi kerja positif dan signifikan; (5) pengaruh disiplin kerja terhadap motivasi kerja positif dan signifikan; (6) motivasi kerja sebagai variabel mediator tidak berperan sebagai mediasi pada pengaruh fasilitas kerja terhadap kinerja karyawan; (7) motivasi kerja sebagai mediator tidak berperan sebagai mediasi pada pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.
7. Karyono (2021) dengan judul “Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Politeknik STMI Jakarta” dan Hal ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan bahwa Pelatihan dan Disiplin Kerja bila diuji secara bersama-sama atau simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan dalam situasi konflik yaitu sebesar 0.000, diperoleh Fhitung sebesar  $66,045 > 2,50$  dengan nilai signifikan  $000 < 0.05$ .



8. Maidarti et al. (2022) dengan judul “Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Saraka Mandiri Semesta Bogor” dan Penelitian menghasilkan tiga temuan utama sesuai dengan hipotesis yang diajukan, yaitu: 1) Pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan; 2) Motivasi Kerja memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan; 3) Pelatihan dan Motivasi Kerja bersama-sama memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.
9. Lestari & Hadiyanti (2019) dengan judul “Pengaruh pelatihan terhadap motivasi kerja karyawan di PT Harmoni Mitra Utaman Cabang Samarinda” dan hasil penelitian menggunakan analisis regresi linier sederhana adalah pelatihan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.
10. Willson & Hikmah (2020) dengan judul “Pengaruh Pelatihan dan Disiplin terhadap kinerja karyawan pada PT Kinco Prima” dan Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan mempunyai pengaruh yang signifikan. Dampak pada tingkat signifikansi 0,001 yang berarti hipotesis pertama dalam penelitian ini terbukti diterima. Sementara itu hasilnya ditunjukkan oleh kedisiplinan, variabel ini mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, pada tingkat signifikansi 0,000, artinya hipotesis sekunder dalam penelitian ini terbukti atau diterima. Dan untuk hipotesis ketiga pelatihan dan disiplin mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada tingkat signifikansi 0,000, hal ini menunjukkan bahwa hipotesis ketiga diterima. Dalam penelitian ini disesuaikan R<sup>2</sup>, pada vel 0,665 berarti kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel pelatihan



dan kedisiplinan berada pada taraf 66,5% dan sisanya sebesar 33,5% dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel ini.

11. Mirawati et al., (2022) dengan judul “Pengaruh disiplin kerja dan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja pada karyawan (literature review manajemen kinerja) dan hasil artikel tinjauan Pustaka ini sebagai berikut: 1. Disiplin kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja; 2. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja; dan 3. Disiplin kerja, stress kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja.
12. Neza & Rivai, (2020) dengan judul “pengaruh pelatihan terhadap kinerja dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan PT. X” dan hasil penelitian mendukung bahwa pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian juga didukung bahwa pelatihan berdampak positif signifikan pada motivasi kerja. Studi ini menyimpulkan bahwa motivasi kerja karyawan memediasi secara parsial hubungan antara pelatihan dan kinerja karyawan.
13. Arifa & Muhsin (2018) dengan judul “Pengaruh disiplin kerja, kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja” dan hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh antara disiplin kerja, kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja. Selain itu terdapat pengaruh disiplin kerja, kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja Perangkat Desa. Motivasi kerja terbukti mampu memediasi hubungan disiplin kerja dan kepemimpinan pada kinerja Perangkat Desa. Namun motivasi kerja terbukti tidak memediasi hubungan lingkungan kerja terhadap kinerja Perangkat Desa.



Secara ringkas, hasil dari ketiga belas penelitian diatas terangkum dalam tabel berikut:

| Peneliti & Tahun          | Variable yang diteliti  | Kesimpulan   |
|---------------------------|---|--|
| Ardiana et al., (2021)    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disiplin Kerja</li> <li>• Pelatihan Kerja</li> <li>• Stress Kerja</li> </ul>   | Penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja, pelatihan kerja, dan stress kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara simultan. Berdasarkan hasil uji t, ketiga variabel tersebut memiliki pengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Stress kerja ditemukan sebagai variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan. |
| Purbosari (2018)          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan</li> <li>• Motivasi</li> <li>• Disiplin Kerja</li> </ul>             | Penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan, motivasi, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Semua variabel bebas berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja secara individual.   |
| Suryanti (2021)           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan Kerja</li> <li>• Motivasi Kerja</li> <li>• Disiplin Kerja</li> </ul> | Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ketiga variable pelatihan kerja, motivasi kerja, dan disiplin kerja semuanya memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel-variabel ini berkontribusi secara langsung terhadap kinerja yang lebih baik.  |
| Marjaya & Pasaribu (2019) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan</li> <li>• Motivasi</li> <li>• Pelatihan Kerja</li> </ul>         | Kepemimpinan berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, motivasi berpengaruh positif meskipun tidak signifikan, sedangkan pelatihan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan, ketiga variabel ini tetap berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.                               |
| n                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan Kerja</li> <li>• Disiplin Kerja</li> </ul>                           | Pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, disiplin   |



|                            |   |  |
|----------------------------|---|--|
|                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Budaya Kerja</li> </ul>  | kerja dan budaya kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara simultan, ketiga variabel ini memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.  |
| Jurfizen (2021)            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fasilitas Kerja</li> <li>• Disiplin Kerja</li> <li>• Motivasi Kerja</li> </ul> | Hasil penelitian menunjukkan bahwa fasilitas kerja dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Namun, motivasi kerja tidak berperan sebagai mediator dalam hubungan antara fasilitas kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. |
| Karyono (2021)             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan</li> <li>• Disiplin Kerja</li> </ul>                                 | Pelatihan dan disiplin kerja terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara simultan maupun individual.  |
| Maidarti et al. (2022)     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan</li> <li>• Motivasi Kerja</li> </ul>                                 | Pelatihan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara individu maupun bersama-sama.   |
| Lestari & Hadiyanti (2019) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan</li> <li>• Motivasi Kerja</li> </ul>                                 | Pelatihan terbukti berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.  |
| Willson & Hikmah (2020)    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan</li> <li>• Disiplin Kerja</li> </ul>                                 | Pelatihan dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa kontribusi pelatihan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai sangat tinggi ( $R^2 = 66,5\%$ ).  |
| Mirawati et al., (2022)    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disiplin Kerja</li> <li>• Kepuasan Kerja</li> <li>• Motivasi Kerja</li> </ul>  | Disiplin kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Stress kerja juga berpengaruh terhadap motivasi kerja.   |
| Neza & Rivai, (2020)       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan</li> <li>• Motivasi Kerja</li> <li>• Kinerja Karyawan</li> </ul>     | Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, dan motivasi kerja memediasi hubungan antara pelatihan dan kinerja karyawan.   |



|                       |  |   |
|-----------------------|--|---|
| Arifa & Muhsin (2018) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disiplin Kerja</li> <li>• Kepemimpinan</li> <li>• Lingkungan Kerja</li> <li>• Motivasi Kerja</li> </ul> | Disiplin kerja, kepemimpinan, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja. Motivasi kerja juga berperan sebagai mediator dalam hubungan disiplin kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. |
|-----------------------|--|---|

Setiap penelitian di atas meneliti berbagai variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan, dengan penekanan pada hubungan antar variabel-variabel tersebut. Beberapa penelitian mengungkapkan pengaruh langsung dari variabel seperti pelatihan dan disiplin kerja, sementara yang lain juga mengeksplorasi peran variabel mediator seperti motivasi kerja dalam memediasi hubungan antara variabel-variabel tersebut dan kinerja karyawan.

