

PENGARUH MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI LINGKUNGAN BALAI BESAR KONSERVASI SUMBER DAYA ALAM SUMATERA UTARA

Darmanto

Kementerian Kehutanan Provinsi Sumatera Utara
Jl. SM. Raja No. 14 Marendal-Medan

R. Hamdani Harahap

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jl. Prof. A. Sofyan No. 1 Kampus USU
rhamdani@yahoo.com

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di Lingkungan Balai Besar Konservasi Sumber Daya Alam Sumatera Utara, mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Lingkungan Balai Besar Konservasi Sumber Daya Alam Sumatera Utara, dan mengetahui pengaruh motivasi dan disiplin kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai di Lingkungan Balai Besar Konservasi Sumber Daya Alam Sumatera Utara. Tipe penelitian adalah penelitian kuantitatif yang bersifat deskriptif analitis, kuantitatif dalam pengertian bahwa dalam penelitian ini dilakukan pengujian statistik, khususnya untuk mengukur seberapa besar kaitan atau kekuatan pengaruh diantara variabel-variabel yang diteliti. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh nyata terhadap kinerja pegawai lingkungan Balai Besar KSDA Sumatera Utara. Besaran pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 36,48%, sedangkan sisanya 63,52% ditentukan oleh faktor lain. Disiplin kerja berpengaruh nyata terhadap kinerja pegawai lingkungan Balai Besar KSDA Sumatera Utara. Besaran pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 15,22%, sedangkan sisanya 84,78% ditentukan oleh faktor lain. Motivasi dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai lingkungan Balai Besar KSDA Sumatera Utara. Besaran pengaruh motivasi dan disiplin kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 36,68%, sedangkan sisanya 63,32% ditentukan oleh faktor lain.

Kata kunci: Motivasi, Disiplin Kerja, Kinerja, Balai Besar Konservasi Sumber Daya Alam

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the effect of motivation on employee performance in Environmental Center for Conservation of Natural Resources North Sumatra, determine the effect of labor discipline on employee performance in Environmental Center for Conservation of Natural Resources North Sumatra, and determine the influence of motivation and discipline of work collectively equal the performance of employees at the Environmental Center for Conservation of Natural Resources North Sumatra. This type of research is quantitative descriptive analytical, quantitative in the sense that in this study conducted statistical tests, particularly to measure the strength of association or influence between the variables studied. The results showed that motivation significantly affect employee performance environment KSDA Great Hall of North Sumatra. The magnitude of the effect of motivation on employee performance amounted to 36.48%, while the remaining 63.52% is determined by other factors. Labor discipline real impact on employee performance environment KSDA Great Hall of North Sumatra. The magnitude of the effect of labor discipline on employee performance amounted to 15.22%, while the remaining 84.78% is determined by other factors. Motivation and discipline are jointly influence on employee performance environment KSDA Great Hall of North Sumatra. The magnitude of the effect of motivation and discipline work together on employee performance amounted to 36.68%, while the remaining 63.32% is determined by other factors.

Keywords: *Motivation, Work Discipline, Performance, Center for Conservation of Natural Resources*

PENDAHULUAN

Balai Besar Konservasi Sumber Daya Alam (KSDA) Sumatera Utara merupakan Unit Pelaksana Teknis Kementerian Kehutanan yang dibentuk berdasarkan Peraturan Menteri Kehutanan Nomor P.02/Menhut-II/2007 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis Konservasi Sumber Daya Alam, dengan tugas pokok yaitu: penyelenggaraan konservasi sumber daya alam hayati dan ekosistemnya, pengelolaan kawasan cagar alam, suaka margasatwa, taman wisata alam, dan taman buru, koordinasi teknis pengelolaan taman hutan raya dan hutan lindung serta konservasi tumbuhan dan satwa liar di luar kawasan konservasi berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Kawasan konservasi yang menjadi wilayah tanggung jawab Balai Besar KSDA Sumatera Utara ada 22 kawasan konservasi seluas 114.025,36 ha atau seluas $\pm 3,2$ % luas kawasan hutan di Provinsi Sumatera Utara (3.742.120 ha) yang meliputi: 9 (sembilan) Cagar Alam, 6 (enam) Taman Wisata Alam, 4 (empat) Suaka Margasatwa, 2 (dua) Suaka Alam dan 1 (satu) Taman Buru.

Salah satu permasalahan utama yang dihadapi Balai Besar KSDA Sumatera Utara adalah kelembagaan yang belum optimal, hal ini terlihat dari kualitas, kuantitas dan kapabilitas sumber daya manusia yang belum optimal.

Sumber daya manusia atau pegawai merupakan faktor penting dalam setiap organisasi baik dalam pencapaian tujuan kantor maupun instansi secara efektif dan efisien. Suatu organisasi bukan hanya mengharapkan pegawai yang mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. Ciri-ciri pegawai yang berkualitas menurut Sutrisno (2013: 8) antara lain: (a) memiliki pengetahuan penuh tentang tugas, tanggung jawab, dan wewenangnya, (b) memiliki pengetahuan yang diperlukan, terkait pelaksanaan tugas secara penuh, (c) mampu melaksanakan tugas yang harus dilaksanakan karena mempunyai keahlian/keterampilan, dan (d) bersikap produktif,

inovatif, mau bekerjasama dengan orang lain, dan sebagainya.

Kinerja merupakan aspek penting dalam upaya pencapaian suatu tujuan. Pencapaian tujuan yang optimal merupakan buah kinerja tim atau individu yang baik. Menurut Mangkunegara (2011: 67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja yang tinggi dari seseorang di lingkungan Balai Besar KSDA Sumatera Utara akan mengakibatkan kepemilikan karisma yang tinggi dan dianggap sebagai tokoh yang karismatik, sebab memiliki kepercayaan diri, mampu menangkap jalinan kalimat demi kalimat secara cepat, antusias terhadap kebenaran dan berupaya keras untuk mewujudkan kebenaran tersebut.

Seorang pegawai mempunyai kinerja yang baik jika ia memenuhi standar kerja atau penilaian yang diberikan atas dasar target-target yang dicapai (menurut ukuran-ukuran dan besaran-besaran tertentu) sesuai dengan rencana yang ditetapkan. Pimpinan organisasi adalah orang yang paling bertanggung jawab dalam pengembangan kinerja bawahannya dan harus dapat mengkoordinir pelaksanaan tugas dengan baik karena tanpa usaha seperti ini akan sulit bagi pegawai untuk mengembangkan kinerja. Dalam menjalankan fungsinya pemimpin mempunyai tugas-tugas tertentu, yaitu mengusahakan agar kelompoknya dapat mencapai tujuan dengan baik, dalam kerjasama yang produktif, dan dalam keadaan yang bagaimanapun yang dihadapi kelompok (Sutrisno, 2013: 219). Namun demikian dalam kenyataan banyak dijumpai pimpinan yang umumnya belum dapat berbuat seperti yang diharapkan yaitu kurang membina atau mengarahkan bawahan yang berprestasi dan bahkan tidak berani mendelegasikan wewenang pada bawahan, selain itu pimpinan juga kurang percaya kepada kemampuan bawahan.

Kinerja yang ada pada setiap manusia adalah suatu kekuatan atau kemampuan dari pegawai untuk menghasilkan sesuatu yang bersifat materi maupun non materi, baik

yang bisa dihitung atau dinilai dengan uang ataupun tidak. Dengan adanya kinerja yang tinggi, maka segala apa yang diprogramkan organisasi untuk mencapai tujuannya akan segera tercapai. Akan tetapi, tidak semua pegawai itu mempunyai kinerja yang tinggi, pasti ada berbagai macam tingkat prestasi yang dimiliki oleh para pegawai. Oleh karenanya organisasi harus berusaha dengan melalui program-program yang telah ditetapkan organisasi dalam kegiatannya meningkatkan kinerja dari pegawainya guna menunjang kegiatan organisasi untuk lebih berkembang, diantaranya adalah dengan adanya komunikasi dan koordinasi yang baik.

Motivasi merupakan salah satu faktor yang dapat mendukung tercapainya kinerja yang maksimal, karena motivasi adalah intern diri seseorang yang mengaktifkan dan mengarahkan tingkah laku kepada sasaran tertentu (Steers, 1980). Motivasi merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Jadi motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan. Pemberian motivasi oleh pimpinan di lingkungan Balai Besar KSDA Sumatera Utara dilakukan baik secara formal dalam rapat maupun non formal ketika pimpinan memanggil staf ataupun mengunjungi ruangan pegawai. Namun demikian pemberian motivasi ini masih belum signifikan, hal ini terlihat dari masih belum optimalnya pegawai dalam mencapai tujuan kinerja Balai Besar KSDA Sumatera Utara.

Winardi (2002) menyatakan motivasi merupakan suatu kekuatan potensial yang ada pada diri seseorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri, atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya sekitar imbalan moneter, dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kerjanya secara positif atau negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan. Pemberian tunjangan kinerja di lingkungan Balai Besar KSDA Sumatera Utara diharapkan mampu menstimulus kinerja pegawai namun pada kenyataannya masih belum diiringi

perubahan kinerja sesuai target yang diharapkan.

Demikian pula halnya apa yang menyebabkan seseorang ingin berdisiplin, jawabnya adalah kekuatan dorongan dari dalam maupun dari luar seseorang untuk berbuat mungkin dalam rangka mewujudkan suatu tujuan organisasi. Disiplin kerja yang tinggi seorang pegawai diharapkan akan membentuk dirinya menjadi sosok pribadi yang memiliki pola pikir, sikap, dan wawasan yang terarah sehingga pegawai tersebut akan bekerja dengan baik dan mendukung tugas-tugas yang harus diselesaikannya untuk tercapainya visi dan misi organisasi yang sudah ditetapkan.

Disiplin kerja memegang peran penting dalam produktivitas organisasi maupun produktivitas kerja para pegawainya (Sutrisno, 2013: 97). Dengan disiplin yang tinggi, akan mampu mencapai efektivitas kerja yang maksimal, baik itu disiplin waktu, tata tertib atau peraturan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Disiplin kerja akan sangat terkait dengan tata peraturan kerja yang disusun oleh suatu organisasi atau kantor. Tata peraturan tersebut akan menjadi acuan bagi pegawai untuk menjadi pegangan bersama dan sekaligus menyatukan dan menyelaraskan berbagai tujuan dan tata nilai individual oleh para pegawai. Peraturan sangat diperlukan untuk memberikan bimbingan dan penyuluhan bagi pegawai dalam menciptakan tata tertib yang baik, dimana dengan tata tertib yang baik maka semangat kerja, moral kerja, efektivitas dan efisiensi kerja pegawai akan meningkat (Hasibuan, 2003).

Balai Besar KSDA Sumatera Utara sebagai Unit Pelaksana Teknis Kementerian Kehutanan dalam penegakan disiplin salah satunya mengacu pada Peraturan Menteri Kehutanan Nomor P.05/Menhut-II/2013 tentang Pedoman Kehadiran Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kementerian Kehutanan. Dalam peraturan tersebut mengatur tentang peningkatan kedisiplinan, profesionalisme dan kinerja pegawai. Diuraikan bahwa perangkat untuk mengetahui kedisiplinan tersebut antara lain: absensi pegawai, surat izin, cuti, dan sebagainya, namun penetapan sanksi pegawai yang tidak masuk kerja, terlambat datang atau meninggalkan tugas

tanpa izin belum dilaksanakan secara maksimal.

Penegakan disiplin Balai Besar KSDA Sumatera Utara dalam upaya peningkatan produktivitas masih belum seperti yang diharapkan. Hal ini dapat dilihat dari: (a) masih rendahnya kinerja dari Balai Besar KSDA Sumatera Utara, (b) masih ada pegawai yang absensi di pagi hari, namun siang harinya tidak ada ditempat, (c) pelaksanaan penetapan sanksi pegawai masih belum optimal.

Menurut Moekijat (1989) ada hubungan yang sangat erat antara motivasi kerja yang tinggi dengan disiplin. Apabila pegawai-pegawai merasa bahagia dalam pekerjaannya, maka mereka pada umumnya mempunyai disiplin. Sebaliknya apabila moril kerja atau semangat kerja mereka rendah, maka mereka dapat menyesuaikan diri dengan kebiasaan-kebiasaan yang tidak baik. Bahkan mungkin juga mereka tidak bersikap sopan terhadap pimpinan. Pada umumnya mereka itu menyetujui saja perintah-perintah, tetapi tidak dengan perasaan yang kurang senang.

Disiplin kerja tanpa didukung motivasi kerja yang baik, disiplin waktu masuk kantor, disiplin menyelesaikan tugas kantor, maka pekerjaan tidak dapat diselesaikan tepat pada waktunya. Hal ini berarti bahwa meskipun ada kinerja pegawai di lingkungan Balai Besar KSDA Sumatera Utara, tetapi masih ada sejumlah masalah yang perlu didukung seperti: (a) belum optimalnya motivasi kerja diupayakan didukung dengan daya perangsang atau daya pendorong yang merangsang mendorong pegawai untuk mau bekerja dengan segiat-giatnya; (b) belum optimalnya disiplin kerja merupakan didukung dengan sikap mental yang menggambarkan penyelesaian antara tingkah laku dan perbuatan/ucapan dengan kaidah-kaidah yang berlaku sebagai bangsa dan negara dengan dilandasi keikutsertaan dan tanggung jawab.

Kurangnya perhatian menangani hal-hal yang berhubungan dengan motivasi dan disiplin kerja ini dirasakan sebagai hal yang wajar serta dianggap tidak istimewa karena secara langsung tidak menghambat kegiatan tugas kedinasan. Apabila diukur dengan bobot hasil yang relevan terhadap tugas, namun dapat mengganggu secara

keseluruhan apabila tidak ditangani dengan baik dan benar. Bagi sebagian pegawai yang merasakan bahwa kebutuhannya belum terpenuhi, maka mereka cenderung menjelankan tugasnya dengan tidak sepenuh hati dan biasanya dengan beberapa alasan klasik yaitu mereka kurang diperhatikan, gajinya tidak cukup dan sebagainya.

Bersadarkan daridapa latar belakang diatas, maka dalam hal ini penulis agar dapat terarah dan berhasil secara optimal, perlu terlebih dahulu merumuskan masalah yang diungkapkan dalam penelitian ini, dari berbagai uraian terdahulu, maka dapat dirumuskan masalah yang akan diungkapkan dalam penelitian ini, meliputi:

1. Seberapa besar pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di Lingkungan Balai Besar Konservasi Sumber Daya Alam Sumatera Utara?
2. Seberapa besar pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Lingkungan Balai Besar Konservasi Sumber Daya Alam Sumatera Utara?
3. Seberapa besar pengaruh motivasi dan disiplin kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai di Lingkungan Balai Besar Konservasi Sumber Daya Alam Sumatera Utara?

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian Motivasi

Setiap manusia pada hakekatnya mempunyai sejumlah kebutuhan yang pada saat-saat tertentu menuntut pemuasan pada hal-hal yang dapat memberikan pemuasan pada satu kebutuhan itu sendiri. Alternatif model/pendekatan yang dapat digunakan dan memberikan kemudahan dalam memahami kompleksitas manusia adalah dengan menganalisis dan mengidentifikasi kebutuhannya yang beraneka ragam.

Menurut Hasibuan (2002: 95), motivasi berasal dari kata dasar motif, yang mempunyai arti suatu perangsang, keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Menurut Wahjosumidjo (2000: 25) motivasi adalah pertemuan antara dorongan

internal dan pengaruh eksternal. Motivasi merupakan suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang (faktor instrinsik) dan itu sangat rentan terhadap pengaruh pemimpin, kolega dan faktor-faktor luaran lainnya (faktor ekstrinsik). Dalam birokrasi yang *good governance* kedua pendekatan ini dapat diterapkan sehingga dapat disusun program motivasi yang relevan.

Kemudian menurut Buchari (2002: 70) mendefinisikan motivasi sebagai keadaan kejiwaan yang mendorong, mengaktifkan, menggerakkan usaha, dan menyalurkan perilaku, sikap dan tindak tanduk dengan kemauan keras bagi seseorang untuk berbuat sesuatu yang selalu terkait dengan pencapaian tujuan, baik tujuan organisasi maupun tujuan pribadi dari masing-masing anggota.

Motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja (Amirullah dan Hanafi, 2002: 146). Motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual.

Motivasi merupakan akibat dari interaksi seseorang dengan interaksi seseorang dengan situasi yang dihadapinya, karena itulah terdapat perbedaan dalam menghadapi situasi tertentu dibandingkan dengan orang-orang lain yang sama. Bahkan seseorang akan menunjukkan dorongan tertentu dalam menghadapi situasi yang berbeda dan dalam waktu yang berbeda pula. Sasaran utama pemberian motivasi oleh para manajer kepada bawahannya adalah peningkatan prestasi kerja dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Berbicara tentang hal ini maka motivasi mengandung tiga hal yang sangat penting yaitu: berkaitan antara usaha dan pemuasan kebutuhan dan merupakan kebutuhan.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud motivasi kerja adalah sesuatu yang dapat menimbulkan semangat atau dorongan bekerja individu atau kelompok terhadap pekerjaan guna mencapai tujuan. Motivasi

kerja adalah kondisi yang membuat karyawan mempunyai kemauan/kebutuhan untuk mencapai tujuan tertentu melalui pelaksanaan suatu tugas. Motivasi kerja karyawan akan mensuplai energy untuk bekerja/mengarahkan aktivitas selama bekerja, dan menyebabkan seorang karyawan mengetahui adanya tujuan yang relevan antara tujuan organisasi dengan tujuan pribadinya.

Teori Motivasi

Dalam bukunya Manullang (2001: 148), dikemukakan empat pendapat yang mempengaruhi jalan pikiran para ahli dalam hal teori motivasi. Keempat pendapat itu adalah :

a. Teori A.H. Maslow, mengatakan bahwa pada dasarnya manusia memiliki lima tingkat kebutuhan yang disusun menurut prioritas, antara lain :

1. Kebutuhan Fisiologis (*physiological needs*), yaitu kebutuhan tingkat pertama berupa : sandang, pangan, dan papan.
2. Kebutuhan Rasa Keamanan (*safety needs*), yaitu kebutuhan yang meliputi kebutuhan jiwa atau harta
3. Kebutuhan-kebutuhan sosial (*social needs*), yaitu meliputi kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain, kebutuhan akan perasaan dihormati.
4. Kebutuhan akan penghargaan (*esteem needs*), yaitu kebutuhan akan harga diri dan pandangan baik dari orang lain.
5. Kebutuhan mempertinggi kapasitas kerja (*self actualization*), yaitu kebutuhan untuk mewujudkan diri.

b. Teori *Frederick Herzberg*, mengembangkan model dua faktor motivasi menjadi dua klasifikasi yaitu :

- 1) Kebutuhan tingkat rendah, yang mencakup :
 - Kebutuhan fisiologis
 - Kebutuhan akan keamanan
 - Kebutuhan sosial
- 2) Kebutuhan tingkat tinggi, yang mencakup:
 - Kebutuhan ego
 - Kebutuhan mempertinggi kapasitas kerja.

Faktor ini juga sering disebut faktor-faktor yang memberikan kepuasan. Faktor motivasi seperti pencapaian dan tanggung

jawab berkaitan langsung dengan pekerjaan itu sendiri, prestasi pegawai, serta pengakuan dan pertumbuhan yang diperoleh darinya. Jadi sebagian besar berpusat pada pekerjaan, dan faktor ini berhubungan dengan isi pekerjaan (*job content*). Sedangkan factor tanggung jawab berhubungan dengan konteks pekerjaan (*job contex*). Perbedaan antara isi pekerjaan dan konteks pekerjaan serupa dengan perbedaan antara motivator intrinsik dengan ekstrinsik.

c. Teori Douglas Mc. Gregor, mengemukakan dua pandangan yang saling bertentangan tentang kodrat manusia, yang disebutkan dengan teori X dan teori Y.

Dalam teori X dinyatakan bahwa sebagian besar orang lebih suka diperintah dan tidak bisa bertanggung jawab. Lebih jauh teori X ini berasumsi :

- 1) Orang-orang itu tidak suka bekerja
- 2) Orang-orang itu tidak bisa bertanggung jawab dan lebih suka diarahkan atau diperintah.
- 3) Orang-orang itu mempunyai kemampuan yang kecil untuk berkreasi mengatasi masalah-masalah organisasi.
- 4) Orang-orang itu hanya membutuhkan motivasi fisiologi dan keamanan saja.
- 5) Orang-orang itu harus diawasi secara ketat dan sering dipaksa untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam teori Y dinyatakan bahwa orang-orang pada hakekatnya tidak malas dan dapat dipercaya. Teori Y ini mencakup hal-hal sebagai berikut :

- 1) Pekerjaan itu pada hakekatnya seperti bermain. Bekerja dan bermain merupakan aktivitas-aktivitas fisik dan mental.
- 2) Manusia dapat mengawasi diri sendiri dan hal itu tidak bisa dihindari dalam rangka mencapai tujuan-tujuan organisasi.
- 3) Kemampuan berkreativitas dalam memecahkan persoalan-persoalan organisasi secara luas didistribusikan kepada seluruh pegawai.
- 4) Motivasi tidak saja berlaku pada kebutuhan-kebutuhan sosial, penghargaan dan aktualisasi diri, tetapi juga pada tingkat kebutuhan fisiologi dan keamanan.
- 5) Orang-orang dapat mengendalikan diri

dan kreatif dalam bekerja jika dimotivasi secara tepat.

d. Teori David Mc Clelland, disebutkan bahwa orang yang mempunyai kebutuhan atas keberhasilan yakni mempunyai keinginan kuat untuk mencapai sesuatu, ciri-cirinya :

- 1) Mereka menentukan tujuan tidak terlalu tinggi dan juga tidak terlalu rendah, tetapi tujuan itu cukup menantang untuk dikerjakan dengan baik.
- 2) Mereka menentukan tujuan seperti itu karena mereka secara pribadi dapat mengetahui bahwa hasilnya dapat dikuasai bila mereka kerjakan sendiri.
- 3) Mereka senang kepada pekerjaannya itu dan merasa sangat berkepentingan dengan keberhasilannya sendiri
- 4) Mereka lebih suka bekerja di dalam pekerjaan yang dapat memberikan gambaran bagaimana keadaan pekerjaannya.

Selain keempat teori di atas, maka teori yang dipakai adalah teori Kepuasan, kepuasan merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dapat dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Selanjutnya teori Motivasi Proses, dalam hal ini teori motivasi proses dikenal seperti: teori daya tarik, teori pengharapan, dan teori keadilan. Teori terakhir adalah teori Evaluasi Kognitif menurut P.C. Jordan, teori ini mengatakan bahwa apabila faktor-faktor motivasional yang bersifat ekstrinsik kuat, maka motivasi intrinsik melemah.

Unsur-unsur Penggerak Motivasi

Motivasi kerja akan ditentukan oleh motivatornya, yang merupakan mesin penggerak motivasi kerja sehingga menimbulkan pengaruh perilaku individu yang bersangkutan. Menurut Siswanto (1987), unsur-unsur penggerak motivasi adalah prestasi, penghargaan, tantangan, tanggung jawab, pengembangan, keterlibatan dan kesempatan. Pada umumnya bentuk motivasi yang sering dianut oleh perusahaan meliputi empat unsur, yaitu :

- a. Kompensasi dalam bentuk uang, sebagai

- kekuatan untuk memberi motivasi selalu mempunyai reputasi nama yang baik dan memang sudah selayaknya demikian.
- b. Pengarahan dan pengendalian, dimaksudkan untuk menentukan bagi tenaga kerja tentang apa yang seharusnya mereka kerjakan dan apa yang harus tidak mereka lakukan. Sedangkan pengendalian dimaksudkan untuk menentukan bahwa tenaga kerja harus mengerjakan hal-hal yang diinstruksikan.
 - c. Penetapan pola kerja yang efektif, pada umumnya reaksi terhadap kebosanan kerja menimbulkan penghambat yang berarti bagi output kinerja.
 - d. Kebajikan, dapat didefinisikan sebagai suatu tindakan yang diambil dengan sengaja oleh manajemen untuk mempengaruhi sikap atau perasaan para tenaga kerja.

Jenis-jenis Motivasi

Motivasi merupakan rangsangan atau dorongan terhadap pegawai untuk bekerja dengan segiat-giatnya, sehingga dapat dicapai produktivitas kerja yang optimal. Untuk dapat meningkatkan motivasi seseorang, maka kita terlebih dahulu harus mengetahui apa yang paling dibutuhkan oleh orang tersebut, karena sesuatu yang dapat meningkatkan motivasi kerja si A belum tentu dapat meningkatkan motivasi bagi si B. Untuk itulah berdasarkan jenisnya motivasi dibagi dua macam, yaitu sebagai berikut:

- e. Insentif berupa uang (*Material Incentive*), adalah suatu cara yang dilakukan untuk memberikan motivasi dengan nilai barang atau benda. Adapun pemberiannya dilakukan dengan cara berikut:
 - 1) Gaji yang cukup. Pengertian cukup di sini adalah relatif sifatnya, tetapi dapat diartikan sebagai jumlah yang mampu dibayarkan organisasi pada pegawainya tanpa menimbulkan kerugian, sehingga gaji yang diterima dapat memberikan semangat dan gairah kerja pada diri pegawai tersebut.
 - 2) Tunjangan-tunjangan. Baik berupa tunjangan kesehatan, tunjangan hari tua, tunjangan jabatan, tunjangan istri dan anak, dan sebagainya.
 - 3) Pemberian uang transport.
 - 4) Pemberian penggantian premi asuransi jiwa, asuransi kecelakaan, dan sebagainya.
 - 5) Pemberian/penggantian biaya berobat termasuk istri dan pegawai tersebut.
 - 6) Insentif, bonus, atau rangsangan lain yang dapat diberikan organisasi kepada pegawainya.
- f. Insentif tidak berupa uang (*Non Material Incentive*), adalah suatu cara yang dilakukan oleh pimpinan atau organisasi dalam rangka memberikan rangsangan kepada pegawainya untuk bekerja giat dengan cara sebagai berikut:
 - 1) Promosi yang Obyektif. Dalam melakukan kebijakan promosi, suatu organisasi harus mempertimbangkan semua syarat yang telah ditetapkan. Misalnya tentang prestasi kerja, tanggung jawab, tingkat pendidikan, kejujuran, dan loyalitas. Sebaiknya menghindarkan dari tindakan pilih kasih dan memberikan kesempatan yang sama kepada semua pegawai yang telah memenuhi syarat-syarat promosi. Promosi yang dilakukan hendaknya selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya.
 - 2) Wakil-wakil pegawai turut serta dalam pengambilan keputusan. Dalam proses pengambilan keputusan, sebaiknya organisasi mengikutsertakan secara langsung pegawai yang mempunyai tugas untuk melaksanakan keputusan yang dibuat tersebut, dengan tujuan agar keputusan yang dibuat akan lebih baik. Selain itu, para pegawai akan merasa diikutsertakan secara langsung dalam proses pengambilan keputusan, sehingga akan membuat pegawai ikut merasa bertanggung jawab terhadap terlaksananya keputusan tersebut.
 - 3) Untuk menghindari kebosanan dan ketegangan kerja bagi pegawai, organisasi sekali-kali perlu menciptakan suasana santai antara lain mengadakan rekreasi. Rekreasi ini diharapkan akan dapat menciptakan semangat dan kegairahan kerja baru dalam diri

pegawai.

- 4) Latihan yang sistematis. Latihan ini ditujukan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan, dan pengetahuan dari para pegawai. Dengan latihan yang sistematis, diharapkan pegawai dapat bekerja secara lebih efektif dan efisien.
- 5) Penempatan yang tepat. Penempatan yang tepat berarti menempatkan pegawai dalam posisi yang sesuai dengan keterampilan masing-masing. Ketidaktepatan posisi pegawai akan menyebabkan jalannya lembaga kurang lancar, dan semangat serta kegairahan kerja akan menurun, sehingga tujuan organisasi tidak tercapai.
- 6) Sistem penghargaan yang diberikan organisasi. Semangat kerja pegawai akan timbul jika mereka mempunyai harapan untuk maju. Misalnya, memberi penghargaan pada pegawai yang berprestasi, berupa kenaikan gaji, kenaikan pangkat, dan sebagainya.
- 7) Pemberian informasi tentang organisasi. Pemberian informasi yang jelas tentang keadaan organisasi akan sangat berguna untuk menghindari adanya desas-desus yang salah tentang organisasi.
- 8) Lingkungan yang menyenangkan. Setiap organisasi harus mengusahakan agar lingkungan kerja menyenangkan untuk bekerja, misalnya lingkungan yang bersih, penerangan yang cukup, lingkungan kerja yang aman, dan sebagainya.

Motivasi sebagai inti kepemimpinan adalah bagaimana menimbulkan dorongan kerja kepada seseorang dengan memahami latar belakang dan pengalamannya, mengerti sikap pribadinya, serta mencoba mengenal apa yang menjadi harapannya, keinginannya, dan ambisinya, baik di lingkungan kerja maupun di luar lingkungan kerja.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa salah satu tugas utama pemimpin adalah menumbuhkan motivasi bawahan untuk terdorong melakukan pekerjaan secara produktif. Untuk itu pemimpin dapat menempuh cara-cara yang dapat digolongkan pada dua kelompok :

- 1) Merubah kondisi yang kurang kondusif menjadi kondisi kondusif, baik yang

menyangkut latar belakang pekerja dan sikap pribadi, maupun menyangkut harapan-harapannya.

- 2) Menggunakan teknik-teknik manajemen yang mempengaruhi dan memanipulasikan kondisi bawahan untuk bekerja produktif.

Motivasi berdasarkan prosesnya ada dua, yaitu :

- a. Motivasi Positif, proses untuk mempengaruhi seseorang menjalankan sesuatu dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan hadiah yang dapat berwujud uang tambahan, penghargaan dan lain sebagainya.
- b. Motivasi Negatif, proses untuk mempengaruhi seseorang agar mau melaksanakan sesuatu yang diinginkan. Teknik dasar yang digunakan lewat kekuatan yang dimiliki untuk memaksa. Misalnya bila seseorang tidak melakukan sesuatu yang diinginkan, maka akan kehilangan sesuatu, biasanya berupa uang atau mungkin jabatan.

Menurut Handoko (2001), jika dilihat atas dasar fungsinya motivasi terbagi atas: motivasi intrinsik dan ekstrinsik.

- a. Motivasi Intrinsik (Internal), berbagai kebutuhan keinginan dan harapan yang terdapat di dalam pribadi seseorang menyusun motivasi internal orang tersebut. Kekuatan ini mempengaruhi pribadinya dengan menentukan berbagai pandangan, yang menurut giliran untuk memimpin tingkah laku dalam situasi yang khusus. Motivasi intrinsik adalah perilaku yang terbentuk karena ada suatu kepentingan dari dalam dirinya sendiri, antara lain: tanggung jawab, pengakuan dan pengembangan.
- b. Motivasi Ekstrinsik, adalah perilaku yang terbentuk akibat adanya keinginan yang terbentuk mendapatkan ganjaran materi, sosial atau untuk menghindari suatu hukuman. Faktor motivasi ekstrinsik antara lain: insentif, lingkungan kerja, keamanan dan hubungan.

Wahjosumidjo dalam Yoesana (2013) menyatakan bahwa ada delapan sasaran yang dapat dicapai bila karyawan diberi motivasi, yaitu: mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan, meningkatkan gairah dan

semangat kerja, meningkatkan disiplin kerja, meningkatkan prestasi kerja, meningkatkan produktivitas dan efisiensi, dan menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan.

Murray dalam Mankunegara (2001: 151), menyatakan bahwa pengukuran motivasi kerja dilakukan dengan melihat karakter orang sebagai berikut: melakukan sesuatu dengan sebaik-baiknya, kreatif dan inovatif, melakukan sesuatu untuk mencapai kesuksesan, mencapai sesuatu yang baru, berkeinginan menjadi terkenal atau menguasai bidang tertentu, melakukan pekerjaan yang sukar dengan hasil yang memuaskan, inisiatif kerja tinggi, dan melakukan sesuatu yang lebih baik dari orang lain.

Pengukuran motivasi dalam penelitian ini menggunakan indikator antara lain: membuat pekerjaan berarti, memberi ganjaran, berbuat dan bersikap adil, umpan balik yang mendorong dan bergaul dengan bawahan (Wahjosumidjo, 2002 : 174).

Avital dan Collopy (2001), Riyadi (2011), Weinstein dan Richard (2010) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh pada peningkatan kinerja.

Berbagai Faktor yang Mempengaruhi terhadap Motivasi

Menurut Porter dan Mices dalam Manullang (2001), ada tiga faktor utama yang berpengaruh pada motivasi yaitu: ciri-ciri pribadi seseorang, tingkat dan jenis pekerjaan, serta lingkungan kerja. Motivasi merupakan suatu rangkaian interaksi antara banyak faktor seperti: individu dengan segala unsur, situasi dimana individu bekerja, perilaku atas perbuatan yang ditampilkan oleh individu, timbulnya persepsi dan bangkitnya kebutuhan baru, cita-cita dan tujuan, proses penyesuaian yang harus dilakukan masing-masing individu terhadap pelaksanaan pekerjaan, dan pengaruh yang datang dari berbagai pihak.

Disiplin Kerja

Pengertian Disiplin Kerja

Di dalam organisasi, usaha untuk menciptakan disiplin selain melalui tata tertib atau peraturan diperlukan juga adanya penjabaran tugas dan wewenang yang jelas

dan sederhana yang dengan mudah diikuti apabila aturan, norma hukum dan tata tertib yang berlaku sudah dilaksanakan dan ditaati. Disiplin merupakan modal yang diperlukan dalam mencapai tujuan yang diinginkan, sehingga keberadaan disiplin kerja amat diperlukan dalam suatu perusahaan atau organisasi karena dalam suasana disiplin sebuah perusahaan atau organisasi akan dapat melaksanakan program-program kerja dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Menurut Siagian (2002: 305), disiplin adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga para pegawai tersebut secara sukarela berusaha bekerja kooperatif dengan para pegawai yang lain serta meningkatkan prestasi kerja. Lebih lanjut disiplin dalam arti sempit berarti menghukum (Nitisemito, 2003: 25). Pengertian ini menjadi hal yang umum sehingga bermakna negatif, namun kalau dicermati lebih mendalam pengertian disiplin mempunyai makna yang lebih luas daripada menghukum. Untuk selalu mentaati tata tertib atau aturan yang berlaku dalam suatu organisasi atas dasar kesadaran dan keinsyafannya dan bukan karena adanya unsur paksaan didalam tugasnya. Bilamana melanggar peraturan maka akan mendapatkan hukuman berupa peringatan atau sanksi.

Sedangkan menurut Hasibuan (2005: 193) kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran seseorang untuk mentaati peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Setiap organisasi baik kecil, sedang maupun telah besar harus memiliki ketentuan-ketentuan yang harus ditaati oleh para anggotanya, termasuk diantaranya disiplin. Disiplin adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha bekerja secara kooperatif dengan para pegawai yang lainnya untuk meningkatkan prestasi kerjanya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.

Dengan semakin disiplinnya para anggota organisasi akan semakin besarnya rasa tanggungjawab para anggota organisasi terhadap tugas-tugas yang telah diberikan kepadanya, hal tersebut akan mendorong gairah kerja, semangat kerja dan dapat mencapai hasil kerja yang optimal sehingga

terwujudnya tujuan organisasi.

Ball dan Sims (1993) menyatakan bahwa kepribadian mempengaruhi persepsi bawahan terhadap peristiwa disiplin. Kepribadian yang baik dari pemimpin akan memberi dampak positif terhadap penegakan disiplin pada organisasi yang dipimpinnya.

Menurut Simamora (2005: 611), yang dimaksud disiplin adalah bentuk pengendalian diri pegawai dan pelaksanaan yang teratur menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja dalam suatu organisasi. Disiplin itu sendiri adalah suatu kondisi. Kondisi yang tercipta karena adanya perilaku. Perilaku pegawai akan mempengaruhi perilaku organisasi yaitu ia bekerja. Perilaku anggota keluarga akan dapat mempengaruhi citra seluruh keluarga. Perilaku anggota kelompok tertentu dari masyarakat dapat mempengaruhi citra masyarakat itu, yang pada giliran akhirnya nanti dapat membawa baik buruknya bangsa.

Menurut Handoko (2001: 208), disiplin adalah suatu kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional. Dalam hal ini ada dua tipe kegiatan pendisiplinan, yaitu preventif dan korektif. Disiplin preventif adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para pegawai agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Dengan sasaran pokok adalah untuk mendorong disiplin diri diantara para pegawai.

Dalam menegakkan kedisiplinan, maka diperlukan aturan-aturan berupa sanksi hukuman bagi para pegawai yang melanggar tata tertib dan tidak melaksanakan kewajiban dengan baik. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong semangat dan gairah kerja, dan terwujudnya tujuan pegawai, masyarakat dan organisasi. Oleh karena itu setiap manajemen selalu berusaha agar para bawahannya mempunyai disiplin yang baik.

Melalui berbagai definisi, dapat dipahami bahwa disiplin merupakan sikap mental yang harus dimiliki seseorang untuk patuh terhadap ketentuan yang berlaku, yang didasari pengetahuan akan norma dan

aturan serta dilakukan secara sadar. Suatu instansi atau organisasi dapat dikatakan baik apabila karyawan atau pegawai mematuhi dengan kesadaran penuh segala aturan dan norma kerja yang mengaturnya. Nilai-nilai kepatuhan telah menjadi bagian dari perilaku dalam kehidupannya. Nilai-nilai kepekaan dan kepedulian telah menjadi bagian dari hidupnya. Sebelum orang lain menyatakan "aneh" kalau ia berbuat menyimpang, dirinya terlebih dahulu sudah merasa aneh, risi atau merasa malu dan berdosa kalau berbuat menyimpang.

Menurut Prijodarminto (2004: 25), disiplin akan membuat seseorang tahu membedakan hal-hal apa yang seharusnya dilakukan, yang wajib dilakukan, yang boleh dilakukan, yang tak sepatutnya dilakukan (karena merupakan hal-hal yang dilarang). Disiplin itu mempunyai tiga aspek, yaitu:

- a. Sikap mental (mental attitude), yang merupakan sikap taat dan tertib sebagai hasil atau pengembangan dari latihan, pengendalian pikiran dan pengendalian watak.
- b. Pemahaman yang baik mengenai sistem aturan perilaku, norma, kriteria dan standar yang sedemikian rupa, sehingga hal tersebut menumbuhkan pengertian yang mendalam atau kesadaran, bahwa ketaatan akan aturan norma, kriteria dan standar tadi merupakan syarat mutlak untuk mencapai keberhasilan.
- c. Bersikap atau berkelakuan yang secara wajar menunjukkan kesungguhan hati, untuk mentaati segala hal secara cermat dan tertib.

Di dalam suatu organisasi, usaha untuk menciptakan disiplin selain melalui tata tertib atau peraturan diperlukan juga adanya penjabaran tugas dan wewenang yang jelas dan sederhana yang dengan mudah diikuti apabila aturan, norma hukum dan tata tertib yang berlaku sudah dilaksanakan dan ditaati.

Dari beberapa pengertian di atas dapat dikemukakan bahwa disiplin pada hakekatnya adalah kepatuhan terhadap seperangkat aturan yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi. Sehubungan dengan pernyataan di atas, maka Winardi (2002: 84) mengatakan bahwa untuk mengajukan disiplin harus terdapat sejumlah peraturan sebagai suatu pedoman dalam melaksanakan tindakan, seperti :

- a. Peraturan-peraturan organisasi yang mencakup sejumlah hukum dari pihak yang melanggarnya.
- b. Ketentuan-ketentuan yang diberikan kepada para pekerja tentang apa yang diharapkan dari mereka.
- c. Prosedur-prosedur "feed back" yang memberitahukan kepada mereka bagaimana hasil pekerjaan mereka dibandingkan dengan standar-standar yang diharapkan.
- d. Penelitian obyektif tentang kasus individual sebelum diadakan tindakan-tindakan penertiban.

Pemerintah menyikapi disiplin kerja sebagai suatu acuan dasar dalam mempertahankan eksistensi lembaga. Hal ini terbukti dengan adanya ketentuan tentang disiplin pegawai negeri sipil yang selanjutnya diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Lebih lanjut Kementerian Kehutanan juga mengatur kehadiran pegawai melalui Peraturan Menteri Kehutanan Nomor P.5/Menhut-II/2013 tentang Pedoman Kehadiran Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kementerian Kehutanan.

Setelah diuraikan beberapa pengertian mengenai disiplin yang dikemukakan oleh beberapa ahli seperti tersebut di atas dapat dikatakan bahwa disiplin pada umumnya diartikan kepatuhan dan ketaatan pada peraturan yang berlaku di lingkungan organisasi masing-masing. Jika terdapat pegawai yang tidak mematuhi segala peraturan dan ketentuan yang berlaku pada lingkungan kerjanya, berarti tindakan pegawai tersebut dapat dikategorikan sebagai tindakan yang melanggar disiplin.

Macam-macam Disiplin Kerja

Ada dua macam disiplin kerja, yaitu disiplin pribadi dan disiplin kelompok.

- a. Disiplin pribadi, Disiplin diri merupakan hasil proses belajar dari keluarga dan masyarakat. Penanaman nilai-nilai yang menjunjung disiplin, baik ditanamkan oleh orang tua, guru maupun masyarakat merupakan bekal positif bagi tumbuh dan berkembangnya disiplin diri. Disiplin diri sangat besar perannya dalam mencapai tujuan organisasi, melalui disiplin diri seorang karyawan selain

menghargai dirinya sendiri juga menghargai orang lain. Manfaat dari disiplin diri adalah:

- 1) Disiplin diri adalah disiplin yang diharapkan oleh organisasi, jika harapan organisasi terpenuhi maka karyawan akan mendapat penghargaan dalam bentuk prestasi atau kompensasi lainnya.
 - 2) Melalui disiplin diri merupakan bentuk penghargaan terhadap orang lain.
 - 3) Penghargaan terhadap kemampuan diri, ini didasarkan atas pandangan bahwa karyawan mampu melaksanakan tugas, pada dasarnya mampu mengaktualisasikan kemampuan pada dirinya.
- b. Disiplin kelompok, Disiplin kelompok akan tercapai jika disiplin diri telah tumbuh dalam diri karyawan. Kelompok akan menghasilkan pekerjaan yang optimal jika masing-masing anggota kelompok dapat memberikan andil yang sesuai dengan hak dan tanggung jawabnya.

Upaya menanamkan disiplin pada dasarnya adalah menanamkan nilai-nilai. Oleh karena itu, komunikasi terbuka adalah salah satu kuncinya. Dalam hal ini transparansi mengenai apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, termasuk didalamnya sanksi dan hadiah apabila karyawan memerlukan konsultasi terutama apabila aturan-aturan dirasakan tidak memuaskan karyawan.

Faktor-faktor Disiplin Kerja

Beberapa faktor yang mempengaruhi timbulnya perilaku disiplin kerja, yaitu: tujuan pekerjaan dan kemampuan pekerjaan, sanksi hukum, ketegasan, dan hubungan kemanusiaan (Nitisemito, 1991).

Perilaku disiplin karyawan merupakan sesuatu yang tidak muncul dengan sendirinya, tetapi perlu dibentuk. Oleh karena itu pembentukan perilaku disiplin kerja, menurut Commings (1984) dapat dilakukan melalui dua cara, yaitu:

- a. *Preventive discipline*, merupakan tindakan yang diambil untuk mendorong para pekerja mengikuti atau mematuhi norma-norma dan aturan-aturan sehingga pelanggaran

tidak terjadi. Tujuannya adalah untuk mempertinggi kesadaran pekerja tentang kebijaksanaan dan peraturan pengalaman kerjasanya.

- b. *Corrective discipline*, merupakan suatu tindakan yang mengikuti pelanggaran dari aturan-aturan, hal tersebut mencoba untuk mengecilkan pelanggaran lebih lanjut sehingga diharapkan untuk perilaku dimasa mendatang dapat mematuhi norma-norma peraturan.

Pembentukan perilaku disiplin kerja dilihat dari formula Kurt Lewin adalah:

- a. Disiplin karena faktor kepribadian, pada taraf ini yang paling penting adalah sistem nilai yang dianutnya. Nilai-nilai yang telah diajarkan oleh orang tua, guru, dan lingkungannya ini akan dijadikan acuan untuk diterapkan di tempat kerja. Sistem nilai akan terlihat dari sikap seseorang itu akan tanggung jawab pekerjaan yang telah diberikan kepadanya. Jadi sikap seseorang itu akan terlihat dari perilakunya. Perubahan sikap ke dalam perilaku ini ada tiga, antara lain:
- 1) Disiplin karena kepatuhan, didasarkan pada perasaan takut. Disiplin kerja pada tingkatan ini dilakukan semata untuk mendapatkan reaksi positif dari pimpinan atau atasan yang memiliki wewenang.
 - 2) Disiplin karena identifikasi, adanya perasaan kekaguman atau penghargaan pada pimpinan. Pimpinan yang kharismatik adalah figur yang dihormati, dihargai, dan sebagai pusat identifikasi. Karyawan yang menunjukkan disiplin terhadap aturan-aturan organisasi bukan disebabkan karena keseganan pada atasannya. Karyawan merasa tidak enak jika tidak mentaati peraturan. Penghormatan dan penghargaan karyawan pada pimpinan dapat disebabkan karena kualitas kepribadian yang baik atau mempunyai kualitas profesional yang tinggi dibidangnya.
 - 3) Disiplin karena internalisasi, terjadi karena karyawan mempunyai

sistem nilai pribadi yang menjunjung tinggi nilai-nilai disiplin kerja. Karyawan pada tingkatan ini dapat dikategorikan telah mempunyai disiplin diri.

- b. Disiplin karena faktor lingkungan. Disiplin merupakan suatu proses belajar yang terus menerus. Proses pembelajaran dapat efektif jika pemimpin memperhatikan hal-hal berikut:

- 1) Konsisten, memperlakukan aturan secara konsisten dari waktu ke waktu. Sekali aturan yang telah disepakati dilanggar, maka rusaklah sistem aturan tersebut.
- 2) Adil, memperlakukan seluruh karyawan dengan tidak membedakan. Seringkali karena alasan pribadi, pemimpin lebih senang si A daripada si B. Karena kemungkinannya, jika si A melanggar aturan akan ditetapkan aturan yang berlaku. Tetapi jika si B melanggar aturan maka peraturan itu diabaikan.
- 3) Bersikap positif, dalam hal ini adalah jika ada pelanggaran maka dicari fakta dan dibuktikan terlebih dahulu. Selama fakta dan bukti belum ditemukan, maka tidak ada alasan bagi pemimpin untuk menerapkan tindakan disiplin. Dengan sikap positif, diharapkan pemimpin dapat mengambil tindakan secara tenang, sabar, dan tidak emosional. Upaya menanamkan disiplin pada dasarnya adalah menanamkan nilai-nilai.
- 4) Terbuka, dalam hal ini sikap pemimpin untuk selalu berkomunikasi dengan bawahannya secara terbuka. Oleh karena itu komunikasi terbuka adalah kuncinya

Indikator pengukuran disiplin kerja menurut Singodimedjo dalam Sutrisno (2009: 89-93), antara lain: pemberian kompensasi, keteladanan pimpinan, aturan pasti, mengambil tindakan, dan pengawasan pimpinan.

- 1) Pemberian kompensasi, besar kecilnya

- pemberian kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi perusahaan.
- 2) Keteladanan pimpinan, keteladanan pimpinan sangat penting karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan.
 - 3) Aturan pasti, pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan. Bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin ditegakkan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi.
 - 4) Mengambil tindakan, bila ada seorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya.
 - 5) Pengawasan pimpinan, pengawasan akan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

Kinerja Pegawai

Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Sementara itu, kinerja sebagai kata benda mengandung arti *thing done* (suatu hasil yang telah dikerjakan). Dengan mendasarkan pada pengertian kinerja, maka dapat diambil kesimpulan bahwa pengertian kinerja yaitu suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar

hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Widodo, 2005: 78).

Kinerja pegawai di bawah standar karena tidak menerima umpan balik yang tepat waktu dan akurat tentang kinerja mereka (Cutcher, 1991). Hal ini berarti dengan umpan balik yang tepat maka akan mampu meningkatkan perilaku dan efektifitas pegawai yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai.

Kinerja dapat ditingkatkan melalui pelatihan bagi individu pegawai atau sekelompok pegawai (Huselid, 1995). Kurangnya pelatihan dan atau kurangnya keterampilan adalah salah satu alasan nyata bagi kinerja yang buruk. Oleh karena itu organisasi harus mendukung pegawai untuk meningkatkan keterampilan.

Menurut Wahyudi (2001: 48) kinerja adalah besarnya kontribusi atau hasil yang dicapai akan diberikan pengurus terhadap kemajuan dan perkembangan atau sasaran-sasaran organisasi di mana pegawai tersebut bekerja. Lebih lanjut Prawirosentono (2001: 2) mengemukakan bahwa *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat diciptakan oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai prioritas utama yaitu tujuan organisasi bersangkutan sesuai yang diharapkan, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja pegawai dalam organisasi merupakan tanggung jawab utama seorang pimpinan, dimana pimpinan membantu para pegawainya agar berpretasi lebih baik. Salah satu cara yang realistis untuk melakukan hal ini adalah duduk bersama-sama pegawai secara berkala untuk mendiskusikan bagaimana prestasinya.

Kinerja menurut Basitan dalam Tangkilisan (2005: 175) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian dalam pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam upaya mewujudkan tujuan, sasaran, visi, dan misi organisasi.

Simamora (2005: 327) mengatakan bahwa kinerja merupakan suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari keluaran yang dihasilkan baik oleh jumlah maupun kualitas. Keluaran yang dihasilkan sebagaimana yang telah

dikemukakan di atas dapat berupa fisik maupun non fisik.

Kinerja individu perorangan (*individual performance*) dan organisasi (*organizational performance*) memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak dapat terlepas dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakkan atau dijalankan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut. Sementara itu, individu atau sekelompok orang sebagai pelaksana dapat menjalankan tugas, wewenang dan tanggung jawab dengan baik, sangat tergantung kepada struktur (manajemen dan teknologi) dan sumber daya lain, seperti peralatan dan keuangan yang dimiliki organisasi, dengan demikian, kinerja lembaga (organisasi) salah satunya ditentukan oleh kinerja sekelompok orang sebagai pelaku organisasi. Sebaliknya, kinerja sekelompok orang sebagai pelaku organisasi ditentukan oleh struktur, peralatan dan keuangan yang dimiliki oleh organisasi. Sekelompok orang akan mempunyai rasa tanggung jawab dan dapat mempertanggungjawabkan segala sikap, perilaku dan kegiatannya yang dipengaruhi oleh pengetahuan, kemampuan, kecakapan dan harapan-harapan (Widodo, 2005: 79).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan beban tanggung jawab menurut ukuran dan standar yang berlaku pada masing-masing organisasi. Kinerja merupakan perwujudan yang dilakukan oleh pegawai yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap pegawai atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan langkah menuju tercapainya tujuan organisasi.

Jenis-jenis Kinerja

Keberhasilan organisasi dengan ragam kinerja tergantung kepada kinerja para peserta organisasi bersangkutan. Unsur manusialah yang memegang peranan sangat penting dan menentukan keberhasilan mencapai tujuan organisasi. Di dalam suatu organisasi, menurut Mangkunegara (2004: 45) dikenal 3 (tiga) jenis kinerja yakni :

a. Kinerja Strategik (*strategic performance*).

Kinerja strategik suatu organisasi dievaluasi atas ketepatan organisasi dalam memilih lingkungannya dan kemampuan adaptasi (penyesuaian) organisasi bersangkutan atas lingkungan hidupnya di mana dia beroperasi. Biasanya kebijakan strategik dipegang oleh top-management (manajemen lebih tinggi) karena menyangkut strategi menghadapi pihak luar yang melingkungi kehidupan organisasi. Untuk menentukan strategi melawan pihak saingan, tentunya pimpinan organisasi harus mengetahui posisi organisasinya. Termasuk didalamnya posisi keuangan organisasi, misalnya likuiditas organisasi. Disamping itu, kinerja strategik meliputi kemampuan membuat visi ke depan tentang kondisi makro ekonomi negara yang akan berpengaruh pada kelangsungan hidup organisasi.

b. Kinerja Administratif (*administrative performance*), berkaitan dengan kinerja administrasi organisasi. Termasuk di dalamnya tentang struktur administratif yang mengatur hubungan otoritas (wewenang) dan tanggung jawab dari orang yang menduduki jabatan atau bekerja pada unit-unit kerja yang terdapat dalam organisasi. Di samping itu, kinerja administratif berkaitan dengan kinerja dari mekanisme aliran informasi antar unit dalam organisasi, agar tercapai sinkronisasi kerja antar unit kerja.

c. Kinerja Operasi (*operation performance*), berkaitan dengan efektivitas penggunaan setiap sumberdaya yang digunakan organisasi. Kemampuan mencapai efektivitas penggunaan sumberdaya tergantung kepada sumberdaya manusia yang mengerjakannya. Misalnya manajer produksi dengan seluruh pegawainya harus mempunyai kemampuan optimal melakukan sinergi antara bahan baku, teknologi agar menghasilkan produk yang direncanakan, baik kuantitas maupun kualitasnya.

Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja pegawai sangat diperlukan baik oleh pegawai maupun pimpinan organisasi. Di dalam menilai kinerja pegawai, pimpinan perlu

menggunakan sistem penilaian kinerja pegawai yang bersifat obyektif, yang benar-benar mampu mengukur hasil kerja maupun proses mencapai hasil kerja. Hasil dari peningkatan kinerja pegawai bermanfaat bagi organisasi dan pengembangan karir pegawai di masa depan.

Penilaian yang baik harus dapat memberikan gambaran yang akurat tentang kinerja pegawai yang diukur. Artinya penilaian tersebut benar-benar menilai kinerja pegawai yang dinilai. Agar penilaian kinerja pegawai mencapai tujuan, maka menurut Notoatmodjo (2003: 140), ada tiga hal yang perlu diperhatikan, yaitu :

- a. Penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job related*). Artinya, sistem penilaian kinerja pegawai benar-benar menilai perilaku, atau pekerjaan yang mendukung kegiatan organisasi.
- b. Adanya standar pelaksanaan pekerjaan (*performance standard*). Standar pekerjaan merupakan ukuran yang dipakai untuk menilai kinerja pegawai tersebut. Agar penilaian itu efektif, maka system penilaian kinerja pegawai hendaknya berhubungan dengan hasil yang ingin dinilai.
- c. Sistem penilaian kinerja pegawai bersifat praktis. Sistem penilaian kinerja pegawai yang bersifat praktis adalah yang mudah dipahami dan dipergunakan oleh atasan maupun bawahan. Metode yang dapat dipergunakan antara lain, pengamatan, atau pengukuran hasil dan tingkat produktivitas.

Tujuan dari penilaian kinerja menurut Decenzo dan Robbins (2000:345) pada dasarnya untuk memenuhi tiga hal, yaitu :

- a. Umpan balik (*feedback*), yaitu untuk menyediakan umpan balik dari pegawai bagi pihak pimpinan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawainya.
- b. Pengembangan (*Development*), untuk memberi informasi berupa kelemahan-kelemahan pegawai pada pihak pimpinan dalam pengembangan kemampuan pegawai yang bersangkutan yang mengarah pada pengembangan organisasi secara keseluruhan.
- c. Dokumentasi (*Documentation*), untuk menyediakan dokumentasi dari prestasi pegawai. Dokumentasi ini dapat

digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan personalia oleh pihak pimpinan.

Penilaian kinerja terdiri dari tiga langkah, yaitu mendefinisikan pekerjaan, menilai kinerja dan memberikan umpan balik. Mendefinisikan pekerjaan berarti memastikan bahwa pimpinan organisasi dan pegawai sepakat tentang tugas-tugasnya dan standar jabatan. Menilai kinerja berarti membandingkan kerja aktual pegawai dengan standar yang telah ditetapkan. Adapun faktor-faktor yang dinilai, dapat berbeda antara satu jenis pekerjaan dengan jenis pekerjaan lainnya. Hal ini tergantung pada segi-segi apa yang dipandang kritical dalam mengukur keberhasilan seseorang dan menunaikan kewajibannya, seperti kesetiaan, prakarsa, kerajinan, ketekunan, sikap kerja sama, kepemimpinan, kejujuran, ketelitian, kecermatan dan kerapian.

Standar pengukuran kinerja menurut Dharma (2001: 154) ada tiga hal, yaitu: kualitas kerja, kuantitas kerja, dan ketepatan waktu. Indikator penilaian kinerja menurut Mangkunegara (2004: 67-68), Sutrisno (2013: 152-153), antara lain: kualitas kerja, kuantitas kerja, berdisiplin, ketepatan waktu dan tanggung jawab.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di kantor Balai Besar KSDA Sumatera Utara, yang memiliki wilayah kerja di 33 Kabupaten/ Kota di Provinsi Sumatera Utara. Balai Besar KSDA Sumatera Utara sendiri terdiri dari 1 eselon II dan 5 eselon III. Lokasi 3 kantor eselon III di kota Medan, 1 kantor eselon III di Kabanjahe dan 1 kantor eselon III di kota Padangsidempuan.

Tipe penelitian adalah penelitian kuantitatif yang bersifat deskriptif analitis, kuantitatif dalam pengertian bahwa dalam penelitian ini dilakukan pengujian statistik, khususnya untuk mengukur seberapa besar kaitan atau kekuatan pengaruh diantara variabel-variabel yang diteliti.

Populasi dalam penelitian ini adalah para pegawai pada Balai Besar KSDA Sumatera Utara Kementerian Kehutanan. Pengambilan sampel menggunakan *Stratified Random Sampling*.

Variabel penelitian ini adalah variabel motivasi dengan indikator membuat

pekerjaan berarti, ganjaran, bersikap adil, umpan balik dan bergaul dengan bawahan, variabel disiplin kerja dengan indikator pemberian kompensasi, keteladanan, aturan pasti, tindakan, dan pengawasan, serta variabel kinerja dengan indikator kualitas kerja, kuantitas kerja, berdisiplin, ketepatan waktu dan tanggungan jawab.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilaksanakan di Balai Besar KSDA Sumatera Utara yang merupakan Unit Pelaksana Teknis dari Kementerian Kehutanan. Struktur Organisasi Balai Besar KSDA Sumatera Utara terdiri dari 1 eselon II, 5 eselon III, 11 eselon IV, dan jabatan fungsional, dengan wilayah kerja meliputi 33 kota/ kabupaten di provinsi Sumatera Utara. Sedangkan kawasan konservasi yang menjadi wilayah tanggung jawab Balai Besar KSDA Sumatera Utara ada 22 kawasan konservasi seluas 114.025,36 ha atau seluas $\pm 3,2\%$ luas kawasan hutan di Provinsi Sumatera Utara (3.742.120 ha) yang meliputi : 9 (sembilan) Cagar Alam, 6 (enam) Taman Wisata Alam, 4 (empat) Suaka Margasatwa, 2 (dua) Suaka Alam dan 1 (satu) Taman Buru. Jumlah pegawai Balai Besar KSDA Sumatera Utara saat ini sebanyak 223 orang.

Hubungan Motivasi dengan Kinerja Pegawai

Pengujian hipotesis hubungan motivasi dengan kinerja pegawai memperlihatkan bahwa motivasi berhubungan dengan kinerja pegawai. Semakin baik motivasi, maka kinerja pegawai akan semakin baik. Pegawai yang memiliki motivasi yang baik maka akan memiliki semangat yang baik dalam melaksanakan tugasnya.

Hubungan motivasi dengan kinerja pegawai dianalisis dengan menggunakan analisis korelasi sederhana. Hasil analisis memperlihatkan bahwa nilai koefisien korelasi hubungan motivasi dengan kinerja pegawai sebesar 0,604. Menurut Sugiyono (2004: 183), nilai koefisien 0,600-0,799 termasuk kuat, hal ini berarti bahwa motivasi memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Tos (2012) dan Banni (2012), dimana hasil penelitian

tersebut memperlihatkan bahwa motivasi berhubungan dengan kinerja.

Berdasarkan hasil penelitian, telah dibuktikan bahwa motivasi berhubungan dengan kinerja pegawai. Hal ini dikarenakan dengan adanya motivasi, maka pegawai akan berusaha meningkatkan kinerjanya sehingga akan tercapai tujuan dari tugas. Motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja (Amirullah dan Hanafi, 2002: 146). Motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual.

Peningkatan motivasi dapat dilakukan melalui individu pegawai dengan peningkatan motivasi intrinsik berupa tanggungjawab terhadap pelaksanaan tugas, pengakuan atas keberhasilan pelaksanaan tugas dan pengembangan atas karirnya. Selain itu motivasi ekstrinsik berupa pemberian tunjangan dan penghargaan terhadap pegawai berprestasi juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Hubungan Disiplin Kerja dengan Kinerja Pegawai

Pengujian hipotesis hubungan disiplin kerja dengan kinerja pegawai memperlihatkan bahwa disiplin kerja berhubungan dengan kinerja pegawai. Semakin baik disiplin kerja, maka kinerja pegawai akan semakin baik. Pegawai yang memiliki disiplin kerja yang baik maka akan memiliki semangat yang baik dalam melaksanakan tugasnya.

Hubungan disiplin kerja dengan kinerja pegawai dianalisis dengan menggunakan analisis korelasi sederhana. Hasil analisis memperlihatkan bahwa nilai koefisien korelasi hubungan disiplin kerja dengan kinerja pegawai sebesar 0,252. Menurut Sugiyono (2004: 183), nilai koefisien 0,200-0,399 termasuk rendah, hal ini berarti bahwa disiplin kerja memiliki hubungan yang rendah dengan kinerja pegawai. Analisis memperlihatkan bahwa nilai koefisien korelasi hubungan motivasi dengan kinerja pegawai sebesar 0,604. Menurut Sugiyono (2004: 183), nilai koefisien 0,600-0,799

termasuk kuat, hal ini berarti bahwa motivasi memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Harlie (2010), dimana hasil penelitian tersebut memperlihatkan bahwa disiplin berhubungan dengan kinerja. Selain itu Sarwanto (2007) dalam penelitiannya menyatakan bahwa terdapat hubungan yang nyata antara disiplin kerja karyawan dengan kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian, telah terbukti bahwa disiplin kerja berhubungan dengan kinerja pegawai. Menurut Simamora (2005: 611), yang dimaksud disiplin adalah bentuk pengendalian diri pegawai dan pelaksanaan yang teratur menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja dalam suatu organisasi. Disiplin itu sendiri adalah suatu kondisi. Kondisi yang tercipta karena adanya perilaku. Lebih lanjut Handoko (2001: 208) menyatakan bahwa disiplin adalah suatu kegiatan manajemen untuk menjalankan standar organisasional.

Pembinaan disiplin akan terlaksana bila ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Menurut Hasibuan (2005: 193) kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran seseorang untuk mentaati peraturan-peraturan organisasi/ organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Peningkatan disiplin bisa dilakukan melalui keteladanan pimpinan, penegakan aturan, penerapan sanksi dan pengawasan pimpinan.

Hubungan Motivasi dan Disiplin Kerja dengan Kinerja Pegawai

Pengujian hipotesis variabel motivasi dan disiplin kerja dengan kinerja pegawai menunjukkan bahwa motivasi dan disiplin kerja memiliki hubungan signifikan dengan kinerja pegawai. Dari hasil penelitian diperoleh nilai korelasi ganda sebesar 0,607, sedangkan nilai koefisien determinasi (k_d) sebesar 36,68%. Menurut Sugiyono (2004: 183), nilai koefisien 0,600-0,799 termasuk kuat. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara motivasi dan disiplin kerja dengan kinerja. Besarnya hubungan antara motivasi dan disiplin kerja secara bersama-sama dengan kinerja

pegawai sebesar 36,68%, sedangkan sisanya 63,32% ditentukan oleh faktor lain.

Pada hasil analisis regresi berganda, didapatkan nilai koefisien regresi motivasi sebesar 0,563, artinya jika variabel disiplin kerja tetap dan variabel motivasi naik sebesar 1, maka variabel kinerja akan naik sebesar 0,563. Koefisien bernilai positif artinya terjadi

hubungan positif antara motivasi dengan kinerja pegawai, semakin naik motivasi maka

akan semakin naik kinerja pegawai. Nilai koefisien regresi disiplin kerja sebesar 0,084, artinya jika variabel motivasi tetap dan variabel disiplin kerja naik sebesar 1, maka variabel kinerja akan naik sebesar 0,084.

Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara disiplin kerja dengan kinerja pegawai, semakin naik disiplin kerja maka akan semakin naik kinerja pegawai. Tingkat motivasi tinggi yang dimiliki pegawai akan mempengaruhi kinerja pegawai yang berdampak pada kinerja pegawai yang baik berdasarkan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya. Dengan disiplin yang baik maka secara bersama-sama dengan motivasi yang baik akan menghasilkan kinerja yang baik pula.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Dari perhitungan uji t-hitung variabel motivasi, diperoleh nilai t-hitung sebesar 6,247, sedangkan t-tabel pada taraf kepercayaan 95% dengan sampel 70 adalah sebesar 1,990. Hal ini berarti bahwa $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, atau dalam arti lain bahwa variabel motivasi berpengaruh nyata terhadap kinerja pegawai lingkungan Balai Besar KSDA Sumatera Utara. Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 36,48%, sedangkan sisanya 63,52% ditentukan oleh faktor lain.
2. Dari perhitungan uji t-hitung variabel disiplin kerja, diperoleh nilai t-hitung sebesar 2,146, sedangkan t-tabel pada taraf kepercayaan 95% dengan sampel 70 adalah sebesar 1,990. Hal ini berarti bahwa $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$, maka H_0

ditolak dan H_0 diterima, atau dalam arti lain bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh nyata terhadap kinerja pegawai lingkungan Balai Besar KSDA Sumatera Utara. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 15,22%, sedangkan sisanya 84,78% ditentukan oleh faktor lain.

3. Dari perhitungan uji f -hitung diperoleh nilai f -hitung sebesar 19,522, sedangkan f -tabel pada taraf kepercayaan 95% dimana derajat bebas pembilang sebesar 2, derajat bebas penyebut sebesar 67 adalah sebesar 3,13. Hal ini berarti bahwa f -hitung $>$ f -tabel, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, atau dalam arti lain bahwa motivasi dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai lingkungan Balai Besar KSDA Sumatera Utara. Pengaruh motivasi dan disiplin kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 36,68%, sedangkan sisanya 63,32% ditentukan oleh faktor lain.

SARAN

1. Untuk meningkatkan motivasi pegawai maka pimpinan perlu mendorong orang-orang yang dipimpinya agar mau berjalan bersama, sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
2. Untuk mengoptimalkan kinerja pegawai lingkungan Balai Besar KSDA Sumatera Utara melalui peningkatan disiplin kerja maka perlu diberikan sanksi-sanksi tegas bagi pegawai yang melanggar peraturan yang sudah ditetapkan.
3. Peningkatan kinerja pegawai melalui program pendidikan dan pelatihan, peningkatan karier dan jabatan serta pemberian penghargaan bagi pegawai yang berprestasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Amirullah dan Hanafi, R. 2002. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Avital, M., and Collopy, F. 2001. Assessing Research Performance: Implications for Selection and Motivation, Case Western Reserve University, USA. *Sprouts: Working Papers on Information Systems*, 1(14). <http://sprouts.aisnet.org/1-14>.
- Ball, G., L. Trevino, dan D. Sims. 1993. *Justice and Organizational Punishment: Attitudinal Outcomes of Disciplinary Events*. *Social Justice Research*, 6:39-67.
- Banni, Maslan. 2012. *Pengaruh Disiplin dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai PT. PLN. (Persero) Wilayah Kalimantan Timur Area Samarinda*. Fakultas Ekonomi Universitas Mulawarman.
- Buchari, Zainun. 2002. *Manajemen dan Motivasi*. Jakarta: Balai Aksara.
- Cutcher-Gershenfeld, J. 1991. The impact on economic performance of a transformation in workplace relations. *Industrial and Labor Relations Review*, 44:241-60.
- Decenzo, D.A. dan Robbins, S.P. 2000. *Fundamentals of Human Resource Management*. John Wiley & Sons.
- Dharma, Agus. 2001. *Manajemen Supervisi (Petunjuk Praktis Bagi Supervisor)*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Harlie, M. 2010. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*. 11 (2) : 117-124. *Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai Sipil pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan*.
- Handoko, T.H. 2001. *Manajemen Personalial dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty.
- Hasibuan, Malayu. 2002. *Organisasi dan Motivasi*. Bandung: Bumi Aksara.
-, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pendekatan non Sukeler*. Surakarta: Muhammadiyah University Press & Magister Manajemen UNS.
-, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Huselid, M. 1995. The impact of human resources management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38:635-72.
- Keputusan Kepala Balai Besar KSDA Sumatera Utara Nomor SK.5277/BBKSDASU-1/2010 tentang Rencana Strategis Balai Besar KSDA Sumatera Utara Tahun 2010-2014.
- Mangkunegara, A. Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

- Manullang, M. 2001. *Manajemen Personalia*. Edisi Revisi. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Moekijat. 1989. *Manajemen Kepegawaian*. Bandung: Mandar Maju.
- Nitisemito, Alex S. 1991. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Notoatmodjo, S. 2003. *Pengembangan Sumberdaya Manusia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Peraturan Menteri Kehutanan Republik Indonesia Nomor: P.02/Menhut-II/2007 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis Konservasi Sumber Daya Alam.
- Peraturan Menteri Kehutanan Republik Indonesia Nomor: P.05/Menhut-II/2013 tentang Pedoman Kehadiran Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kementerian Kehutanan.
- Riyadi, S. 2011. Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur. *Jurnal manajemen dan kewirausahaan*, 3(1): 40-45.
- Sarwanto, Joko. 2007. *Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Departemen Agama kabupaten Karanganyar*. Fakultas Dakwah Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
- Siagian, Sondang P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Siswanto, 1987. *Produktivitas dan Penerapan*. Jakarta: LSIUP.
- Steers, M. Sichard, 1980. *Efektivitas Organisasi Kaidah Tingkah Laku* Terjemahan Dra. Magdalena Jamin. Jakarta: Ghalia
- Sutrisno, Edy. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Tangkilisan, Uber. 2011. *Azas-azas Manajemen*. Bandung:
- Reflika Aditama. Tos, Khalida. 2012. *Hubungan Tunjangan Profesi dan Motivasi dengan Kinerja Guru SMA Negeri di Muara Bungo Kabupaten Bungo*. Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Terbuka.
- Wahjosumidjo. 2002. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Weinstein, Netta and Richard M. Ryan., 2010. When Helping Helps: Autonomous Motivation for Prosocial Behavior and Its Influence on Well-Being for the Helper and Recipient: *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(2): 222-244.
- Widodo, Joko. 2005. *Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja*. Malang: Banyumedia Publishing.
- Winardi. 2002. *Motivasi dan Permotivasi dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Grafindo Persada.
- Yoesana, Umy. 2013. eJurnal Pemerintahan Integratif. 1 (1): 13-27. *Hubungan antara Motivasi Kerja dengan Disiplin Kerja Pegawai di Kantor Kecamatan Muara Jawa Kabupaten Kutai Kertanegara*. ejournal.pin.or.id.
- Pulungan, I., (2011), Strategi Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil, *Jurnal Administrasi Publik*, 1 (1): 82-101
- Mujiburrahman, (2011), Hubungan Antara Pendidikan, Motivasi Dan Budaya Kerja Dengan Kinerja Pegawai (Studi Pada Inspektorat Kabupaten Aceh Timur), *Jurnal Administrasi Publik*, 1 (2):160-169
- Nasution, F.R. dan Rudi S.S., (2014). Evaluasi Kinerja Pegawai Kantor Samsat dalam Pelayanan Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor, *Jurnal Ilmu Pemerintahan dan Sosial Politik*, 2 (1): 1-17.
- Sulaiman, (2014). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru di MTs- Asshobiriyah Purbasari Kecamatan Rantau Selatan, *Jurnal Administrasi Publik Universitas Medan Area*, 2 (2): 115-121
- Tarigan, C.G., & M. Arif N., (2014). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN Cabang Binjai, *Jurnal Administrasi Publik Universitas Medan Area*, 2 (2): 146-153
- Nasution, F.R., dan Abdul M., (2015). Evaluasi Kinerja Pegawai Dalam Pelayanan Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor di Kantor Samsat UPT Pangkalan Brandan, *Jurnal Administrasi Publik Universitas Medan Area*, 3 (1): 1-7

Mustafa, M.S.,(2015). Kinerja Aparat Kantor Camat Memberikan Pelayanan Administrasi Kepada Masyarakat Di Kecamatan Blangpidie Aceh Barat Daya, *Jurnal Administrasi Publik Universitas Medan Area*, 3 (1): 40-53

Fernanda, A.H., (2015). Pengaruh Kinerja Pegawai Terhadap Efektivitas Organisasi di Biro Umum Bagian Humas dan Protokoler Kantor Gubernur Sumatera Utara, *Jurnal Administrasi Publik Universitas Medan Area*, 3 (1): 55-67