

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

##### **2.1.1 Progam Tunjangan**

Program adalah rancangan mengenai asas-asas serta usaha-usaha yang akan dijalankan. Sedangkan tunjangan merupakan salah satu bentuk hak yang didapatkan oleh karyawan dengan perjanjian kerja. Tunjangan diberikan sesuai dengan posisi dan jabatan dalam bekerja (Hasibuan, 2007: 118).

Pemberian tunjangan diharapkan mampu meningkatkan semangat kerja karyawan ke arah yang lebih baik. Melalui pemberian tunjangan, karyawan akan terpacu untuk melakukan tugas dan kewajibannya dengan semangat dan penuh kelayalitan.

##### **2.1.1.1 Pengertian Program Tunjangan**

Program adalah serangkaian rencana yang nantinya akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan tertentu. Tunjangan adalah setiap tambahan benefit yang ditawarkan pada pekerja atau karyawan. Misalnya pemakaian kendaraan perusahaan, makan siang gratis, bunga pinjaman rendah atau tanpa bunga, jasa kesehatan, bantuan liburan, dan skema pembelian saham. Berikut definisi program tunjangan menurut para ahli:

Menurut Jones dalam Arif Rohman (2009:101), menyebutkan “Program Tunjanagan merupakan salah satu komponen dalam suatu kebijakan. Program merupakan upaya yang berwenang untuk mencapai tujuan” , Menurut Gaol (2014: 310), bahwa: “Tunjangan adalah pembayaran keuangan dan bukan

keuangan tidak langsung yang di terima karyawan untuk kelanjutan pekerjaan mereka dengan perusahaan. Tunjangan meliputi hal-hal seperti asuransi kesehatan dan asuransi jiwa, pensiun, cuti yang di bayar, dan fasilitas penitipan anak. Tunjangan merupakan sebuah pengeluaran besar bagi sebagian besar pengusaha. Tunjangan karyawan mencapai sepertiga dari upah dan pendapatan ( atau sekitar 28% dari total gaji ), dengan pembayaran yang di haruskan secara hukum”. Menurut Hasibuan (2007: 118), bahwa: “Tunjangan karyawan (employee benefit) adalah pembayaran-pembayaran dan jasa-jasa yang melindungi dan melengkapi gaji pokok, dan perusahaan membayar semua atau sebagian dari tunjangan. Tujuan utama dari tunjangan karyawan adalah untuk membuat karyawan mengabdikan hidupnya pada organisasi dalam jangka panjang”. Menurut Wibowo (2014: 290), bahwa: “Tunjangan merupakan kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi yang diterima pegawai dapat berupa uang atau lainnya”.

Dari beberapa pendapat dapat disimpulkan bahwa Program Tunjangan merupakan salah satu upaya untuk menjamin kesejahteraan tenaga kerja berupa pembayaran keuangan tidak langsung yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan.

#### **2.1.1.2 Jenis – Jenis Progam Tunjangan**

Menurut Wibowo (2014: 290), jenis-jenis tunjangan dibagi menjadi beberapa. Diantaranya sebagai berikut:

1. Tunjangan Wajib, adalah para pemberi kerja memberikan sebagian besar tunjangan secara sukarela, namun hukum mewajibkan tunjangan-tunjangan lainnya. Tunjangan-tunjangan tersebut mencakup sekitar 10% dari biaya

kompensasi total. Tunjangan-tunjangan tersebut meliputi jaminan sosial, ganti rugi karyawan, asuransi pengangguran, serta cuti keluarga dan pengobatan.

- a. Social Security Act, yaitu para pemberi kerja diharuskan membagi rata dengan para karyawan biaya asuransi usia lanjut, ahli waris, dan ketidakmampuan. Asuransi ketidakmampuan (disability insurance) melindungi para karyawan dari kehilangan penghasilan karena ketidakmampuan total. Tunjangan ahli waris (survivor's benefits) diberikan kepada anggota tertentu dari keluarga karyawan ketika karyawan yang bersangkutan meninggal dunia. Tunjangan tersebut dibayarkan kepada janda atau duda dan anak-anak yang belum menikah. Anak-anak yang belum menikah berhak menerima tunjangan ahli waris hingga berusia 18-19 tahun. Meskipun para karyawan harus membayarkan sebagian biaya perlindungan jaminan sosial, pemberi kerja memberikan pendanaan yang sebanding dan menganggap biaya tersebut sebagai tunjangan.
- b. Tunjangan Pengangguran, merupakan asuransi pengangguran diberikan bagi para karyawan yang telah diberhentikan, bukan karena kesalahan mereka diberhentikan. Bayaran diberikan dalam bentuk uang hingga 26 minggu atau sampai mendapatkan pekerjaan baru. Pajak penghasilan dibayar sepenuhnya oleh pemberi kerja yang mendanai program kompensasi pengangguran.
- c. Tunjangan Karyawan, Tunjangan ganti rugi karyawan memberikan sejumlah perlindungan finansial bagi para karyawan yang menanggung biaya karena kecelakaan atau sakit yang berkaitan dengan pekerjaan.

- d. Tunjangan Kesehatan, Tunjangan kesehatan merupakan bagian dari penghasilan karyawan di luar gaji pokoknya. Saat ini sudah semakin banyak perusahaan yang memperhatikan kesejahteraan karyawannya dengan cara memberikan Tunjangan kesehatan karyawan walau setiap perusahaan berbeda-beda dalam penerapannya.
2. Tunjangan Tidak Wajib (Sukarela), Organisasi secara sukarela memberikan sejumlah tunjangan lainnya. Tunjangan tersebut biasanya dihasilkan dari keputusan manajemen unilateral pada beberapa perusahaan dan dari perundingan tenaga kerja/manajemen pada perusahaan lainnya. Kategori-kategori utama tunjangan tidak wajib meliputi bayaran saat tidak bekerja, perawatan kesehatan, asuransi jiwa, rancangan pensiun, rancangan opsi saham karyawan, tunjangan tambahan ketika menganggur, dan layanan karyawan (Wibowo, 2014: 322).
    - a. Bayaran saat tidak bekerja, Dalam memberikan bayaran saat tidak bekerja, pemberi kerja menyadari bahwa karyawan membutuhkan waktu untuk meninggalkan sejenak pekerjaan karena berbagai tujuan. Di bawah ini didiskusikan cuti dibayar, cuti sakit dan jeda dibayar, cuti panjang, dan bentuk-bentuk lain bayaran saat tidak bekerja.
    - b. Cuti dibayar, Dalam Study Trend tunjangan karyawan terbaru, 64 persen karyawan punya waktu memilih hari-hari cuti dibayar sebagai tunjangan kompensasi yang penting yang mereka terima. Cuti tersebut juga mendorong para karyawan untuk bertahan dengan perusahaan. Waktu

cuti dibayar biasanya meningkat seiring senioritas. Penyeimbangan pekerjaan dan kehidupan pribadi:

- 1) Cuti Masa kerja 1 s/d 4 tahun – 10 hari per tahun
- 2) Masa kerja 5 s/d 9 tahun – 15 hari
- 3) Masa kerja 10 s/d 19 tahun atau usia 60 tahun ke atas– 20 hari
- 4) Masa kerja 20 tahun keatas – 25 hari

- c. Cuti sakit dan jeda dibayar, Banyak perusahaan mengalokasikan kepada setiap karyawan sejumlah hari cuti sakit yang bisa mereka gunakan ketika sakit. Beberapa manajer tidak menyukai program cuti sakit karena terkadang para karyawan menyalah gunakan sistem tersebut dengan berpura-pura sakit agar bisa cuti. Salah satu pendekatan untuk mengatasi masalah absen yang tidak terjadwal adalah dengan memberikan lebih banyak fleksibilitas yaitu dengan diberikannya jeda dibayar (paid time off/ PTO) sejumlah hari kosong tertentu yang diberikan setiap tahun di mana setiap karyawan bisa menggunakannya untuk keperluan apa pun.
- d. Cuti panjang adalah cuti sementara dari organisasi, biasanya dengan bayaran yang dikurangi. Seringkali cuti panjang membantu mengurangi tingkat perputaran (turnover) karyawan dan menghindari para karyawan dari kelelahan.
- e. Jenis-jenis lain bayaran saat tidak bekerja, Meskipun cuti dibayar dan cuti sakit mencakup porsi terbesar bayaran saat tidak bekerja ada banyak jenis lain yang digunakan perusahaan. Seperti tugas kemasyarakatan, sebagai juri, bertugas untuk angkatan bersenjata ataupun pada saat terjadi

pemilihan umum. Perusahaan akan tetap menggaji karyawan dengan syarat mereka aktif pada kegiatan tersebut.

f. Perawatan kesehatan, Tunjangan perawatan kesehatan merupakan item paling mahal dalam area kompensasi finansial tidak langsung. Sejumlah faktor berkombinasi menciptakan biaya perawatan kesehatan yang tinggi antara lain: populasi yang menua, permintaan yang bertambah akan perawatan kesehatan, semakin mahalnya teknologi kesehatan, dan proses administrasi yang tidak efisien. Beberapa sistem perawatan kesehatan yang digunakan perusahaan adalah (Wibowo, 2014: 333):

- 1) Organisasi pengelola perawatan kesehatan
- 2) Rancangan perawatan kesehatan inisiatif konsumen
- 3) Perawatan kesehatan di tempat kerja
- 4) Tunjangan kesehatan utama

g. Asuransi jiwa, Asuransi jiwa kelompok adalah tunjangan yang diberikan oleh hampir semua perusahaan untuk melindungi keluarga karyawan saat meninggal dunia.

h. Rancangan pensiun, Para pemberi kerja mempunyai tanggung jawab dalam mempertahankan karyawannya, salah satunya adalah memberikan gaji di masa pensiun. Adapun jenis-jenis rancangan pensiun antara lain (Wibowo, 2014: 347):

- 1) Rancangan tunjangan pasti, merupakan rancangan pensiun yang memberi para pekerja tunjangan tetap pada saat pensiun.

- 2) Rancangan pendanaan pasti, adalah rancangan pensiun yang membutuhkan pendanaan khusus dari pemberi kerja untuk dana pensiun atau tabungan yang disiapkan bagi karyawan.
  - 3) Rancangan 401(k), merupakan rancangan di mana karyawan bisa menunda penghasilan hingga jumlah maksimum yang diizinkan.
  - 4) Rancangan saldo kas, adalah rancangan pensiun dengan unsur-unsur dari rancangan tunjangan pasti maupun pendanaan pasti.
  - 5) Rancangan opsi saham karyawan, merupakan rancangan pendanaan pasti di mana perusahaan menyumbangkan bagian-bagian saham kepada dana pensiun. Lembaga tersebut kemudian mengalokasikan saham pada rekening-rekening karyawan peserta berdasarkan pendapatan karyawan.
- i. Tunjangan tambahan ketika menganggur, Memberikan penghasilan tambahan bagi para karyawan yang menerima tunjangan asuransi.
  - j. Layanan karyawan merupakan layanan yang berisi sejumlah bidang termasuk tunjangan relokasi, perawatan anak, bantuan pendidikan, layanan makanan/karetaria bersubsidi, layanan keuangan, layanan hukum, dan beasiswa untuk tanggungan.
  - k. Relokasi, adalah Biaya pengangkutan barang rumah tangga dan biaya hidup sementara yang ditanggung perusahaan, mencakup seluruh atau sebagian biaya real estat yang berhubungan dengan pembelian rumah baru dan penjualan rumah yang ditinggali sebelumnya.

- l. Perawatan anak, Layanan perawatan anak bersubsidi dari perusahaan dengan tujuan meminimalisir kemangkiran ketidakhadiran dengan alasan merawat anak, memertahankan produktivitas karyawan.
- m. Bantuan pendidikan, Perusahaan memberikan bantuan berupa alokasi dana untuk meneruskan pendidikan dengan minimal nilai C dengan cara memberikan uang muka pendaftaran.
- n. Layanan makanan/kafetaria bersubsidi, Dengan adanya layanan ini, perusahaan berharap adanya balas budi karyawan yaitu dengan peningkatan produktivitas, sedikit waktu terbuang dan tenaga kerja yang sehat. Seperti makan siang cuma-cuma yang diberikan di kantin kantor.
- o. Layanan keuangan, Salah satu tunjangan finansial yang meningkat, maka mengizinkan karyawan untuk membeli polis asuransi melalui pemotongan gaji.
- p. Layanan hukum, Layanan ini sama seperti layanan keuangan, yaitu dengan prosedur pemotongan gaji.
- q. Beasiswa untuk tanggungan, Beasiswa yang diberikan perusahaan terhadap anak-anak karyawan dengan tujuan setelah mereka lulus akan masuk bekerja menjadi karyawan perusahaan tersebut.
- r. Bayaran premium, Kompensasi yang dibayarkan kepada para karyawan untuk bekerja dalam periode yang panjang atau bekerja dalam kondisi yang berbahaya atau tidak menyenangkan.

### **2.1.1.3 Prinsip – Prinsip Program Tunjangan**

Menurut Wibowo (2014: 321), bahwa prinsip tunjangan memberikan kontribusi bagi organisasi, setidaknya-tidaknya sama dengan biaya yang telah dikeluarkan bagi program tersebut, terdapat beberapa prinsip umum yang sebaiknya diterapkan (Wibowo, 2014: 323), yaitu:

1. Tunjangan karyawan haruslah memenuhi kebutuhan nyata.
2. Tunjangan-tunjangan haruslah dibatasi kepada aktivitas-aktivitas dimana kelompok lebih efisien dibandingkan individu.
3. Program tunjangan haruslah bercirikan fleksibilitas yang memadai demi memungkinkan adaptasi terhadap berbagai kebutuhan-kebutuhan karyawan.
4. Jika perusahaan ingin meraih apresiasi dari penyediaan jasa-jasa karyawan, perusahaan haruslah melakukan program komunikasi yang ekstensif dan terencana dengan baik.

Perusahaan dan karyawan pada hakekatnya saling membutuhkan, karyawan adalah asset perusahaan karena tanpa adanya sumber daya manusia maka perusahaan tidak akan bisa berjalan, begitu juga karyawan tidak dapat menunjang kesejahteraan hidupnya tanpa adanya perusahaan sebagai tempat mencari nafkah sekaligus implementasi dari disiplin ilmu yang mereka miliki sendiri. Maka karyawan harus diperhatikan kesejahteraannya jangan hanya dituntut kewajibannya saja dengan berbagai macam beban pekerjaan, begitu pula dengan karyawan yang jangan hanya menuntut hak mereka tetapi pekerjaan dan tanggung jawab sebagai karyawan tidak diselesaikan. Namun masih ada perusahaan yang kurang memperhatikan karyawannya sehingga karyawan

menjadi kehilangan motivasi, malas, dan terkesan tidak baik hasil pekerjaannya. Sehingga mereka beranggapan bahwa sekeras apa pun mereka bekerja perusahaan tidak mempedulikan mereka, apalagi untuk memberikan kesejahteraan dan imbalan yang layak untuk mereka.

Untuk mencegah terjadinya tindakan karyawan yang tidak diinginkan oleh perusahaan, maka tugas manajemen perusahaan yang harus memenuhi tuntutan karyawan dengan memberikan kesejahteraan yang adil dan bijaksana, semua itu dilakukan demi terciptanya kesejahteraan karyawan dan kesejahteraan perusahaan.

Karyawan adalah modal utama bagi setiap perusahaan. sebagai modal, karyawan perlu dikelola agar tetap produktif. Akan tetapi pengelolaan karyawan bukanlah hal yang mudah, karena mereka mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan dan latar belakang yang heterogen. Oleh sebab itu perusahaan harus bisa mendorong mereka agar tetap produktif dalam mengerjakan tugas-tugas dan tanggung jawabnya masing-masing yaitu dengan memberikan sesuatu yang menimbulkan kepuasan dalam diri karyawan. sehingga perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang loyalitas dan dedikasi yang tinggi serta memiliki pengalaman dan potensi dalam bidang pekerjaannya

#### **2.1.1.4 Etika Dalam Pemotongan Tunjangan**

Menurut Wibowo (2014: 333), perusahaan harus mampu menjaga etika dalam pemotongan tunjangan, sehingga tidak memberikan efek ketidaksenangan kepada karyawan, adapun etika dalam pemotongan tunjangan adalah sebagai berikut:

1. Menunda tunjangan perawatan kesehatan bagi pensiunan, khususnya jika pensiunan menerima tawaran kerja lain dengan tunjangan yang serupa, bahkan jika pekerjaan itu bersifat paruh waktu.
2. Membatasi tunjangan pensiunan bagi pensiunan yang baru dengan menaikkan angka yang dikurangi dari gaji karyawan, mengurangi perlindungan, atau mengurangi kontribusi pengusaha.
3. Mengganti tunjangan kesehatan pensiunan agar memakai program perawatan terkelola.
4. Melobi untuk mengubah hukum/aturan pajak sehingga memungkinkan pengusaha untuk menutup tunjangan pensiun yang berlebihan dalam mendanai biaya perawatan kesehatan pensiunan, sehingga menghasilkan pembayaran pensiun lebih rendah kepada para pensiunan.

#### **2.1.1.5 Indikator Tunjangan Kerja**

Pengertian Tunjangan Kinerja PermenPAN-RB No. 63 Tahun 2011 tentang Pedoman Penataan Sistem Tunjangan Kinerja Pegawai, menjelaskan bahwa tunjangan kinerja adalah fungsi dari keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi atas dasar kinerja yang telah dicapai oleh seorang individu pegawai. Kinerja individu pegawai harus sejalan dengan kinerja yang dicapai oleh instansinya.

Menjelaskan bahwa tunjangan kinerja adalah tunjangan yang diberikan kepada pegawai sebagai kompensasi melaksanakan agenda reformasi birokrasi atas dasar kinerja yang telah dicapai oleh seorang pegawai. Tunjangan kinerja dalam pelaksanaannya menggunakan prinsip-prinsip:

1. Efisiensi/optimalisasi bagi anggaran belanja K/L
2. Equal pay for equal work

Yaitu pemberian tunjangan kinerja sesuai dengan harga jabatan dan pencapaian kinerja tunjangan kinerja pegawai dapat meningkat atau menurun sejalan dengan peningkatan atau penurunan kinerjanya. Adanya hubungan erat antara tunjangan kinerja dan kinerja pegawai, maka dapat dikatakan juga jika tunjangan kinerja adalah suatu proses pemberian imbalan yang diberikan kepada pegawai sesuai dengan hasil kerja yang dicapai pegawai.

Pemberian tunjangan kinerja pegawai dilaksanakan secara adil dan layak yang sesuai dengan bobot pekerjaan dan tanggung jawabnya untuk memacu produktivitas serta menjamin kesejahteraan pegawai. K/L yang telah menerima tunjangan kinerja harus memiliki kinerja yang terukur, melalui penerapan Sasaran Kerja Pegawai (SKP).

Menurut PermenPAN-RB No. 63 Tahun 2011 Tentang Teknis Pelaksanaan Program Tunjangan, adalah sebagai berikut:

1. Tunjangan kesehatan
2. Tunjangan insentif
3. Tunjangan cuti tahunan
4. Tunjangan lembur
5. Tunjangan hari raya

Adanya kaitan erat antara tunjangan kinerja dan kinerja, maka pengukuran tunjangan kinerja disesuaikan dengan indikator kinerja. Pencapaian kinerja pegawai dilihat dari kualitas kerja, kuantitas kerja dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan kerja (target waktu). Menurut Bernardin dan Russel (Kaswan,

2012: 187) menjelaskan kriteria utama yang digunakan untuk mengukur kinerja diantaranya yaitu kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu. Kualitas diartikan sebagai seberapa jauh atau baik proses atau hasil menjalankan aktivitas mendekati kesempurnaan, ditinjau dari kesesuaian dengan cara ideal menjalankan suatu kegiatan atau memenuhi tujuan yang dikendaki oleh suatu aktivitas. Kuantitas diartikan sebagai jumlah yang dihasilkan, atau jumlah siklus kegiatan yang telah diselesaikan. Sedangkan ketepatan waktu diartikan sebagai seberapa jauh/baik sebuah aktivitas diselesaikan.

Nantinya, pegawai yang tidak masuk kerja dikenakan pemotongan tunjangan kinerja dengan ketentuan yaitu pertama, tidak masuk kerja tanpa izin sampai dengan 15 hari kerja dipotong sebesar 3% untuk tiap satu hari. Kedua, tidak masuk kerja tanpa izin selama 16 hari kerja atau lebih dipotong sebesar 100% dan ketiga, tidak masuk kerja dengan izin dipotong 2,5% untuk tiap 1 hari

### **2.1.2 Disiplin Kerja**

Secara etimologi, disiplin berasal dari bahasa latin “disipel” yang berarti pengikut. Seiring dengan perkembangan zaman, kata tersebut mengalami perubahan menjadi “disipline” yang artinya kepatuhan atau menyangkut tata tertib. Kedisiplinan merupakan salah satu faktor yang memegang peranan penting dalam mencapai tujuan perusahaan maupun tujuan individu sebagai anggota dari perusahaan tersebut.

#### **2.1.2.1 Pengertian Disiplin Kerja**

Disiplin dalam bekerja suatu perusahaan dikatakan tinggi apabila karyawan mempunyai tingkat kehadiran yang tinggi (tidak pernah membolos,

datang dan pulang kerja sesuai dengan jadwal kerja yang telah ditentukan perusahaan), karyawan mampu memanfaatkan waktu kerja secara baik untuk penyelesaian pekerjaan, serta frekuensi kesalahan yang jarang terjadi atau bahkan tidak pernah. Semakin baik disiplin karyawan maka semakin tinggi prestasi kerja yang dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang baik maka akan semakin sulit bagi perusahaan mencapai hasil optimal. Ada beberapa pengertian tentang disiplin yang dikemukakan oleh beberapa ahli:

Menurut Siswanto (2005:291) disiplin adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksi, apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Menurut Hasibuan (2003:190) disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap sukarela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya.

Menurut Rivai (2005:85) disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan Dan norma-norma sosial yang berlaku.

Dari beberapa definisi tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa disiplin adalah sikap dan perbuatan seseorang dalam mentaati dan menjalankan semua

peraturan perusahaan yang berlaku baik tertulis maupun tidak tertulis dan siap menerima sanksi apabila melanggarnya. Dengan mempunyai disiplin yang baik seorang karyawan dapat mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat dan mampu mengurangi tingkat kesalahan dan pekerjaannya.

### **2.1.2.2 Jenis – Jenis Disiplin Kerja**

Menurut Mangkunegara (2004:129), menyatakan ada dua bentuk disiplin kerja yaitu:

#### **1. Disiplin Preventif**

Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan perusahaan.

#### **2. Disiplin korektif**

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

### **2.1.2.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja**

Pada dasarnya banyak faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan perusahaan menurut Hasibuan (2003:194), yaitu:

1. Tujuan dan kemampuan
2. Sanksi hukuman dan ancaman
3. Ketegasan
4. Partisipasi
5. Pengawasan melekat (waskat)
6. Keadilan
7. Hubungan kemanusiaan

#### Ad 1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan yang dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal dan cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan karyawan yang bersangkutan, agar karyawan bekerja dengan sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

#### Ad 2. Sanksi hukuman dan ancaman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Berat ringannya sanksi hukuman yang akan diterapkan akan mempengaruhi baik buruknya kedisiplinan karyawan.

#### Ad 3. Ketegasan

Ketegasan pemimpin dalam menegur dan menghukum setiap karyawan yang indisipliner akan mewujudkan kedisiplinan yang baik pada perusahaan tersebut. Pimpinan harus berani tegas bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan hukuman sanksi yang ditetapkan.

#### Ad 4. Partisipasi

Untuk lebih mengefektifkan ancaman hukuman, hendaknya partisipasikan terlebih dahulu kepada karyawan. Dengan demikian karyawan akan merasa bahwa peraturan tentang ancaman hukuman adalah hasil persetujuan bersama dan karyawan cenderung akan lebih konsekuen dalam melaksanakannya.

#### Ad 5. Pengawasan melekat (waskat)

Waskat adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan. Waskat efektif merangsang kedisiplinan dan moral kerja

karyawan. Karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk dan pengarahan dan pengawasan dari atasannya.

#### Ad 6. 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 dan hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik.

#### Ad 7. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis di antara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan yang bersifat vertikal ataupun horizontal yang terdiri dari direct single relationship, direct group and cross relationship hendaknya harmonis.

Faktor-faktor di atas tidaklah bersifat tetap ataupun baku, karena setiap perusahaan dapat menentukan faktor-faktor kedisiplinan sendiri sesuai dengan kebutuhan organisasi.

#### **2.1.2.4 Tujuan Pembinaan Disiplin Kerja**

Tujuan utama pembinaan disiplin secara umum menurut Siswanto (2005:292) adalah demi kelangsungan perusahaan. Secara khusus tujuan pembinaan disiplin karyawan:

1. Agar para karyawan menaati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan organisasi yang berlaku

baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta melaksanakan perintah manajemen.

2. Dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik –baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan organisasi sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
3. Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana, barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya.
4. Dapat bertindak dan berperilakusuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan.
5. Karyawan mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi yang sesuai dengan harapan perusahaan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Jadi secara khusus pembinaan disiplin dimaksudkan agar karyawan dapat menaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab terhadap norma, peraturan dan kebijakan yang berlaku dalam perusahaan baik yang tertulis maupun tidak tertulis.

#### **2.1.2.5 Indikator Disiplin**

Untuk mengetahui disiplin seseorang, maka terlebih dahulu harus mengetahui indikator-indikatornya. Adapun beberapa indikator yang termasuk dalam disiplin menurut Hasibuan (2003:194) adalah sebagai berikut:

1. Kehadiran
2. Tepat waktu

3. Keseragaman dalam berpakaian
  4. Keteladanan
  5. Menciptakan suasana kerja yang baik
- Ad. 1. Kehadiran, Meliputi daftar hadir karyawan dimana karyawan harus mengisi setiap harinya karena unuk mengetahui karyawan yang bekerja atau tidak.
- Ad. 2. Tepat waktu, Ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai target yang ditetapkan.
- Ad. 3. Keseragaman dalam berpakaian, Kepatuhan karyawan dalam keseragaman menggunakan pakaian kerja dengan selengkapnya sesuai dengan ketentuan yang telah diberlakukan di perusahaan.
- Ad. 4. Keteladanan, Sikap perbuatan maupun perkataan seorang karyawan yang dapat dijadikan contoh untuk sesama karyawan maupun orang lain.
- Ad. 5. Menciptakan suasana kerja yang baik, Situasi kerja dengan lingkungan kerjanya yang mendukung terhadap pekerjaan karyawan masing-masing.

### **2.1.3 Motivasi**

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan. Kata *movere*, dalam bahasa inggris sering disamakan dengan *motivation* yang berarti pemberian motif atau hal yang menimbulkan dorongan.

#### **2.1.3.1 Pengertian Motivasi**

Di bawah ini beberapa pengertian dari motivasi kerja menurut beberapa ahli diantaranya; Stephen P. Robbins dan Mary Counter, menyatakan bahwa;

“Motivation is the willingness to expend high levels of effort for the purpose of the organization, which is conditioned by the ability of an effort to meet individual needs. In line with this opinion (motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi suatu kebutuhan individu. Senada dengan pendapat tersebut).“ Hamzah B. Uno (2012:71) yang menyatakan; “Motivasi Kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang, besar kecilnya pengaruh motivasi kerja pada kinerja seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan.”

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi pada dasarnya adalah kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan (action atau activities) dan memberikan kekuatan yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan ataupun mengurangi ketidak seimbangan. Ada definisi yang menyatakan bahwa motivasi berhubungan dengan :

1. Pengaruh perilaku.
2. Kekuatan reaksi (maksudnya upaya kerja), setelah seseorang karyawan telah memutuskan arah tindakan-tindakan.
3. Persistensi perilaku, atau berapa lama orang yang bersangkutan melanjutkan pelaksanaan perilaku dengan cara tertentu.

### **2.1.3.2 Tujuan Motivasi**

Didalam perusahaan motivasi berperan sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Tujuan dalam memberikan motivasi kerja terhadap karyawan agar karyawan dapat melaksanakan tugasnya secara efektif

dan efisien. Dengan demikian berarti juga mampu memelihara dan meningkatkan moral, semangat dan gairah kerja, karena dirasakan sebagai pekerjaan yang menantang. program dengan cara ini suatu organisasi dapat mendorong berkembangnya motivasi berprestasi dalam suatu perusahaan, yang akan memacu tumbuh dan berkembangnya persaingan sehat antara individu/tim kerja dalam suatu perusahaan. Tetapi dalam individu setiap manusia tidak semua karyawan termotivasi lewat lingkungan kerjanya yang biasa disebut dengan motivasi eksternal, tetapi ada juga karyawan yang termotivasi dari dalam dirinya sendiri (motivasi internal) tanpa ada motivasi khusus yang dia dapatkan dalam lingkungan kerjanya.

Berkaitan dengan bahasan tentang tujuan motivasi kerja ini, Saydam mengemukakan sebagai berikut. Pada hakikatnya tujuan pemberian motivasi kerja kepada para karyawan adalah untuk:

- 1) Mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan.
- 2) Meningkatkan gairah dan semangat kerja.
- 3) Meningkatkan disiplin kerja.
- 4) Meningkatkan prestasi kerja.
- 5) Meningkatkan rasa tanggung jawab.
- 6) Meningkatkan produktivitas dan efisiensi.
- 7) Menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan.

Ad.1 Mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan.

Bertujuan untuk mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan. bahwa dalam pemberian motivasi, sebenarnya terkandung makna

bahwa setiap pegawai perlu diperlakukan dengan segala kelebihan, keterbatasan, dan kekurangan-kekurangannya. agar dapat bekerja sesuai dengan pengarahan yang diberikan.

#### Ad.2 Meningkatkan gairah dan semangat kerja.

Merupakan segala permasalahan manusia hanya dapat diselesaikan oleh manusia pula dengan menggunakan data dan alat-alat kemanusiaan. Tingkat semangat kerja pegawai dapat di lihat dari tingkat kehadiran, kegelisahan kerja, tingkat perpindahan, dan banyak tuntutan kerja pegawai.

#### Ad.3 Meningkatkan disiplin kerja

Disiplin kerja pegawai dapat ditumbuhkan karena motivasi yang diberikan organisasi atau pimpinan pada diri pegawai tersebut. mendorong supaya pegawai bersedia memberikan waktunya, tenaganya, dan pikirannya untuk melaksanakan pekerjaan dalam organisasi yang menjadi tempat kerjanya.

#### Ad.4 Meningkatkan Prestasi Kerja

Pegawai tentunya mempunyai keinginan atau dambaan untuk berprestasi, inilah yang dapat mendorong pegawai yang bersangkutan melakukan pekerjaan. Dengan prestasi kerja yang dicapai akan menimbulkan sikap positif, sikap yang selalu ingin melakukan pekerjaan dengan penuh tantangan. Sebaliknya, jika seseorang pegawai gagal meraih prestasi, akan menimbulkan frustrasi dan tidak puas dalam dirinya. Oleh karena itu, pimpinan harus selalu mencoba mendorong bawahannya agar mempunyai prestasi kerja yang baik untuk kepentingan dirinya maupun untuk kepentingan perusahaan.

#### Ad.5 Meningkatkan Rasa Tanggung jawab

Seorang pegawai yang bekerja dalam organisasi pada suatu waktu ingin dipercaya memegang tanggungjawab yang lebih besar. Bentuk tanggung jawab yang banyak diberikan organisasi kepada pegawainya antara lain adalah membentuk gugus dalam meningkatkan mutu kualitas kerja.

#### Ad.6 Meningkatkan Produktivitas dan Efisiensi

Dalam Meningkatkan Produktivitas dan Efisiensi ini dapat dikemukakan bahwa tidak ada pegawai yang senang bekerja di tempat yang membosankan, meresahkan, serta yang membahayakan kondisi jiwa. Kondisi tempat kerja akan menentukan gairah kerja para pegawai. Jika kondisinya menyenangkan, interaktif, sejuk, tidak bising akan menimbulkan para pegawai semangat dalam bekerja tapi sebaliknya jika bising, membosankan, pengap dapat menurunkan kinerja pegawai yang nantinya menurunkan produktivitas dan efektivitas organisasi.

#### Ad.7 Menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan atau Organisasi

Motivasi merupakan modal utama timbulnya loyalitas pegawai terhadap organisasi. Jika motivasi lemah, maka loyalitas juga akan merosot begitu sebaliknya jika motivasi tinggi maka loyalitas pegawai juga akan tinggi. Motivasi erat kaitannya dengan loyalitas pegawai terhadap organisasi.

### **2.1.3.3 Metode – Metode Motivasi**

Untuk melaksanakan motivasi yang baik, manajemen sumber daya manusia (MSDM) memiliki metode-metode untuk memotivasi karyawannya. Menurut Malayu S.P Hasibuan (2010:100) metode-metode motivasi adalah sebagai berikut:

1. Metode langsung (direct motivation), adalah motivasi (material dan non material) yang diberikan secara langsung kepada setiap karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya, jadi sifatnya khusus seperti memberikan pujian penghargaan, bonus, piagam, dan lain sebagainya.
2. Motivasi tidak langsung (indirect motivation), adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas, sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Motivasi tidak langsung ini besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan, sehingga produktifitas kerja meningkat.

#### **2.1.3.4 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi**

Menurut Herzberg dalam Siagian (2002), bahwa karyawan termotivasi untuk bekerja disebabkan oleh dua faktor, yaitu :

1. Faktor Intrinsik yaitu faktor daya dorong yang timbul dari dalam diri masing–masing karyawan, berupa :
  - a. Pekerjaan itu sendiri (the work it self). yaitu berat ringannya tantangan yang dirasakan tenaga kerja dari pekerjaannya.
  - b. Kemajuan (advancement). merupakan besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja berpeluang maju dalam pekerjaannya seperti naik pangkat.
  - c. Tanggung jawab (responsibility). yaitu besar kecilnya yang dirasakan terhadap tanggung jawab diberikan kepada seorang tenaga kerja.
  - d. Pengakuan (recognition). merupakan besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada tenaga kerja atas hasil kerja.

- e. Pencapaian (achievement). yaitu besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja mencapai prestasi kerja tinggi.
2. Faktor Ekstrinsik yaitu faktor pendorong yang datang dari luar diri seseorang terutama dari organisasi tempatnya bekerja. Faktor ekstrinsik ini mencakup :
    - a. Administrasi dan kebijakan perusahaan.mencakup Tingkat kesesuaian yang dirasakan tenaga kerja terhadap semua kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan.
    - b. Penyeliaan, Mencakup tingkat kewajaran penyelia dirasakan yang oleh tenaga kerja.
    - c. Gaji, meliputi tingkat kewajaran gaji yang diterima sebagai imbalan terhadap tugas pekerjaan.
    - d. Hubungan antar pribadi, Tingkat kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi antar tenaga kerja lain.
    - e. Kondisi kerja, merupakan Tingkat kesesuaian kondisi kerja dengan proses pelaksanaan tugas pekerjaan-pekerjaannya.

#### **2.1.3.5 Indikator Motivasi kerja**

Menurut Maslow yang dikutip Malayu (2003) , menjelaskan bahwa motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan fisik, kebutuhan akan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan diri, dan kebutuhan aktualisasi diri. Kemudian dari faktor kebutuhan tersebut diturunkan menjadi indikator-indikator untuk mengetahui motivasi kerja karyawan, yaitu:

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

#### **2.1.4 Semangat Kerja**

##### **2.1.4.1 Pengertian Semangat Kerja**

Semangat kerja mempunyai pengaruh yang besar bagi setiap para karyawan dalam bekerja, jika semangat kerja karyawan tinggi maka cenderung dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan cepat serta menghasilkan produk yang berkualitas, sebaliknya jika semangat kerja karyawan rendah maka pekerjaan pun kurang terlaksana dengan baik dan lambat. Pada umumnya turunnya semangat kerja karyawan karena ketidakpuasan karyawan baik secara materi maupun non materil. Pada dasarnya semangat kerja karyawan berhubungan dengan kebutuhan karyawan, apabila kebutuhan karyawan terpenuhi maka

semangat kerja karyawan akan cenderung naik, untuk itu diperlukan usaha pemenuhan kebutuhan karyawan guna meningkatkan semangat kerja karyawan.

Pentingnya semangat kerja dapat dilihat sebagai bagian fundamental dari kegiatan manajemen sehingga sesuatu dapat ditujukan kepada pengarahannya potensi dan daya manusia dengan jalan menimbulkan, menghidupkan, menumbuhkan tingkat keinginan yang tinggi serta kebersamaan dalam menjalankan tugas perorangan maupun organisasi. Untuk membahas tentang semangat kerja, maka ada banyak definisi yang diungkapkan oleh para ahli tentang semangat kerja, diantaranya:

Semangat kerja sebagai setiap kesediaan perasaan yang memungkinkan seseorang bekerja untuk menghasilkan kerja lebih banyak dan lebih baik. (Haryanti, 2005:155). Sedangkan Menurut Hasibuan (2009:94), Semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal.

Semangat kerja atau moril adalah kesepakatan batiniah yang muncul dari dalam diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan mutu yang ditetapkan. (Danim, 2004:48).

Menurut Syukria (2004:30) berpendapat bahwa semangat kerja adalah suatu kondisi rohaniah atau perilaku individu tenaga kerja dan kelompok-kelompok yang menimbulkan kesenangan yang mendalam pada diri tenaga kerja untuk bekerja lebih giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan. Pendapat lain dikemukakan oleh Malayu dimana semangat kerja

adalah merupakan kemauan dan kesenangan yang mendalam dilakukan. (Hasibuan, 2005:158).

Jadi apabila mampu meningkatkan semangat kerja karyawan maka perusahaan akan memperoleh banyak keuntungan, pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan, kerusakan akan dikurangi, tingkat absensi dan keterlambatan akan dapat diperkecil, kemungkinan perpindahan karyawan akan dapat dikurangi dan sebagainya. Menurut pendapat penulis semangat kerja adalah perwujudan dari sikap seseorang dalam melakukan pekerjaan dengan kemauan dan kesenangan sehingga segala pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih baik.

#### **2.1.4.2 Pentingnya Semangat Kerja**

Ada beberapa alasan pentingnya semangat kerja bagi organisasi atau perusahaan (Tohardi, 2002: 425)

1. Dengan adanya semangat kerja yang tinggi dari karyawan maka pekerjaan yang diberikan kepadanya atau ditugaskan kepadanya akan dapat diselesaikan dengan waktu yang lebih singkat dan lebih cepat.
2. Dengan semangat kerja yang tinggi, tentunya dapat mengurangi angka absensi (bolos) atau tidak bekerja karena malas.
3. Dengan semangat kerja yang tinggi, pihak organisasi atau perusahaan memperoleh keuntungan dari sudut kecilnya angka kerusakan, karena seperti diketahui bahwa semakin tidak puas dalam bekerja, semakin tidak bersemangat dalam bekerja, maka semakin besar pula angka kerusakan.
4. Dengan semangat kerja yang tinggi, otomatis membuat pekerja atau karyawan akan merasa betah (senang) bekerja, dengan demikian kecil

kemungkinan karyawan tersebut akan pindah bekerja ketempat lain, dengan demikian berarti semangat kerja yang tinggi akan dapat menekan angka perpindahan tenaga kerja atau labour turn over.

5. Dengan semangat kerja yang tinggi juga dapat mengurangi angka kecelakaan, karena karyawan yang mempunyai semangat kerja yang tinggi mempunyai kecenderungan bekerja dengan hati-hati dan teliti, sehingga sesuai dengan prosedur kerja yang ada di organisasi atau perusahaan tersebut.

#### **2.1.4.3 Indikator Semangat Kerja**

Semangat kerja tidak selalu ada dalam diri karyawan. Terkadang semangat kerja dapat pula menurun. Indikasi-indikasi menurunnya semangat kerja selalu ada dan memang secara umum dapat terjadi. Menurut Nitisemito yang di kutip kembali oleh (Tohardi, 2002: 431), indikasi-indikasi menurunnya semangat kerja karyawan tersebut antara lain sebagai berikut:

1. Rendahnya produktivitas kerja

Menurutnya produktivitas dapat terjadi karena kemalasan, menunda pekerjaan, dan sebagainya. Bila terjadi penurunan produktivitas, maka hal ini berarti indikasi dalam organisasi tersebut telah terjadi penurunan semangat kerja.

2. Tingkat absensi yang naik dan tinggi

Bila semangat kerja menurun, maka karyawan dihindangi rasa malas untuk bekerja. Apalagi kompensasi atau upah yang diterimanya tidak dikenakan potongan saat mereka tidak masuk bekerja. Dengan demikian dapat

menimbulkan penggunaan waktu luang untuk mendapatkan penghasilan yang lebih tinggi, meski hanya untuk sementara.

3. Labour turn over atau tingkat perpindahan karyawan yang tinggi

Keluar masuk karyawan yang meningkat terutama disebabkan karyawan mengalami ketidaksenangan saat mereka bekerja, sehingga mereka berniat bahkan memutuskan untuk mencari tempat pekerjaan lain yang lebih sesuai dengan alasan mencari kenyamanan dalam bekerja.

4. Tingkat kerusakan yang meningkat

Meningkatnya tingkat kerusakan sebenarnya menunjukkan bahwa perhatian dalam pekerjaan berkurang. Selain itu dapat juga terjadi kecerobohan dalam pekerjaan dan sebagainya. Dengan naiknya tingkat kerusakan merupakan indikasi yang cukup kuat bahwa semangat kerja telah menurun.

5. Kegelisahan dimana-mana

Kegelisahan tersebut dapat berbentuk ketidaktenangan dalam bekerja, keluh kesah serta hal-hal lain. Terusiknya kenyamanan karyawan memungkinkan akan berlanjut pada perilaku yang dapat merugikan organisasi itu sendiri.

6. Tuntutan yang sering terjadi

Tuntutan merupakan perwujudan dari ketidakpuasan, dimana pada tahap tertentu akan menimbulkan keberanian untuk mengajukan tuntutan. Organisasi harus mewaspadaai tuntutan secara masal dari pihak karyawan.

## 7. Pemogokan

Pemogokan adalah wujud dari ketidakpuasan, kegelisahan dan sebagainya.

Jika hal ini terus berlanjut maka akan berakhir dengan ada munculnya tuntutan dan pemogokan.

Ciri-ciri semangat kerja karyawan yang tinggi menurut Friedman, etc. (2003:63), menyatakan bahwa yang menjadi ciri-ciri semangat kerja yang tinggi adalah sebagai berikut:

1. Tersenyum dan tertawa. mencerminkan kebahagiaan individu dalam bekerja. Walaupun individu tidak memperlihatkan senyum dan tawanya, tetapi dalam dirinya merasa tenang dan nyaman bekerja serta menikmati tugas yang dilaksanakannya.
2. Memiliki inisiatif, Individu yang memiliki semangat kerja yang tinggi akan memiliki kemauan diri untuk bekerja tanpa pengawasan dan tanpa perintah dari atasan.
3. Berfikir kreatif dan luas, Mempunyai ide-ide baru, dan tidak mempunyai hambatan untuk menyalurkan ide-idenya dalam menyelesaikan tugas.
4. Menyenangi apa yang sedang dilakukan, Lebih fokus pada pekerjaan dari pada memperlihatkan gangguan selama melakukan pekerjaan.
5. Tertarik dengan pekerjaannya, Individu menaruh minat pada pekerjaan karena sesuai keahlian dan keinginannya.
6. Bertanggung jawab, Individu bersungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaan.

7. Memiliki kemauan bekerja sama, Individu memiliki kesediaan untuk bekerjasama dengan individu yang lain untuk mempermudah atau mempertahankan kualitas kerja.
8. Berinteraksi dengan atasan, Individu berinteraksi dengan atasan dengan nyaman tanpa ada rasa takut dan tertekan.

Indikasi rendahnya semangat kerja penting diketahui oleh organisasi atau perusahaan, karena pengetahuan tentang indikasi ini akan mengetahui sebab-sebab turunnya semangat kerja. Dengan demikian organisasi atau perusahaan akan dapat mengambil tindakan pencegahan atau pemecahan masalah.

#### **2.1.4.4 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Semangat Kerja**

Menurut Nawawi (2003:211) Faktor-faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya semangat kerja adalah:

1. Minat seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukan. Seseorang yang berminat dalam pekerjaannya akan dapat meningkatkan semangat kerja.
2. Faktor gaji atau upah tinggi akan meningkatkan semangat kerja seseorang.
3. Status sosial pekerjaan. Pekerjaan yang memiliki status sosial yang tinggi dan memberi posisi yang tinggi dapat menjadi faktor penentu meningkatnya semangat kerja.
4. Suasana kerja dan hubungan dalam pekerjaan. Penerimaan dan penghargaan dapat meningkatkan semangat kerja.
5. Tujuan pekerjaan. Tujuan yang mulia dapat mendorong semangat kerja seseorang.

Masalah semangat kerja karyawan di perusahaan sering kali ditemukan, oleh karena itu perusahaan harus bisa meningkatkan semangat kerja karyawan agar mereka bisa melaksanakan pekerjaan dengan baik dan cepat. Turunnya semangat kerja sering kali ditemukan di perusahaan-perusahaan dimana perusahaan tersebut tidak memperhatikan kebutuhan karyawannya baik secara rohani maupun jasmani. Ada Beberapa faktor yang mempengaruhi semangat kerja yaitu: (Handoko, 2001:251)

1. Komunikasi. Merupakan aktivitas dasar manusia dan dengan berkomunikasi manusia dapat saling berhubungan satu sama lain, baik dalam kehidupan sehari-hari dan dimanapun manusia berada.
2. Motivasi. Merupakan suatu kemampuan seorang manajer dalam memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan para bawahannya yang akan menentukan efektifitas manajer yaitu dengan cara bagaimana manajer dapat memotivasi para bawahannya agar pelaksanaan kegiatan dan kepuasan kerja mereka meningkat dan mencapai tujuan pada perusahaan yang bisa tercapai dengan baik.
3. Lingkungan kerja. Merupakan suatu lingkungan yang dapat mempengaruhi para karyawan untuk dapat bekerja dengan baik tanpa adanya halhal yang mengakibatkan karyawan menjadi tidak bergairah dan tidak bersemangat dalam bekerja.

Selain itu yang berperan aktif dalam menimbulkan semangat kerja adalah kondisi kerja yang mendukung, karena karyawan sangat peduli dengan lingkungan kerjanya baik untuk kenyamanan pribadi maupun umum dengan

tujuan agar tugas dapat dilaksanakan dengan baik, kondisi kerja yang baik itu antara lain lingkungan kerja fisik yang tidak membahayakan, suhu, cahaya, kebisingan dan lain-lain tidak dalam kondisi ekstrim, karyawan juga menyukai tempat kerja yang bersih dan modern dengan perlengkapan yang memadai. Disamping itu komunikasi yang baik juga mendukung atas lancarnya sebuah pekerjaan maka dari itu komunikasi antar pimpinan dan bawahan harus jelas, cepat, benar dan akurat

## 2.2 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

<b>No.</b>	<b>Penulis</b>	<b>Judul</b>	<b>Variabel</b>	<b>Hasil</b>
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Rizka Wulandari (2012)	Pengaruh program tunjangan dan motivasi kerja terhadap semangat kerja karyawan (studi kasus pada karyawan koperasi jasa keuangan syariah (KJKS) kospin syariah karanganyar)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Program Tunjangan</li> <li>· Motivasi</li> <li>· Semangat Kerja</li> </ul>	Terdapat pengaruh yang signifikan dalam pemberian program Tunjangan dan motivasi terhadap semangat kerja karyawan KJKS Kospin Syariah Karanganyar
2	Slamet Jauhari (2015)	Pengaruh program tunjangan terhadap semangat kerja pegawai (studi kasus bagian umum sekretariat daerah Kab.Boyolali)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Program tunjangan</li> <li>· Semangat kerja</li> </ul>	Variabel Program Tunjangan berarti berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Boyolali
3	Sri Indarti (2011)	Pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap semangat kerja pegawai (studi kasus pada sekretariat daerah Provinsi Riau)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Motivasi</li> <li>· Disiplin Kerja</li> <li>· Semangat Kerja</li> </ul>	Terdapat pengaruh antara motivasi, disiplin kerja terhadap semangat kerja pada Skretariat Daerah Provinsi Riau secara signifikan baik secara simultan maupun parsial.

4	Achmad Yani (2016)	Pengaruh Progam Tunjangan dan disiplin kerja terhadap semangat kerja pegawai (studi kasus pada dinas tenaga kerja dan transmigrasi Provinsi Jawa Barat )	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Program tunjangan</li> <li>· Disiplin kerja</li> <li>· Semangat kerja</li> </ul>	Program Tunjangan dan Disiplin kerja memberikan pengaruh yang kuat terhadap peningkatan semangat kerja pegawai
5	Djamhur Hamid (2013)	Pengaruh tunjangan,disiplin kerja dan motivasi terhadap semangat kerja karyawan (studi kasus pada karyawan CV Sapu Dunia kota Semarang )	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Tunjangan</li> <li>· Disiplin kerja</li> <li>· Motivasi</li> <li>· Semangat kerja</li> </ul>	Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel tunjangan mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap disiplin kerja, motivasi dan semangat kerja.
6	Sinta asih (2013)	Pengaruh program tunjangan dan motivasi terhadap semangat kerja karyawan (studi kasus pada karyawan pt.Tjendana mandra sakti Denpasar)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Program tunjangan</li> <li>· Motivasi</li> <li>· Semangat kerja</li> </ul>	penelitian menunjukkan bahwa Tunjangan dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Secara parsial,tunjangan dan motivasi juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan
7	Cecep Kostaman (2013)	Pengaruh program tunjangan dan disiplin kerja terhadap semangat kerja (studi kasus pada karyawan di PT. Telkom kantor daerah kab. bandung)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Program tunjangan</li> <li>· Disiplin kerja</li> <li>· Semangat kerja</li> </ul>	tunjangan yang diberikan PT. Telkom pada bagian SDM dirasakan telah memenuhi segala aspek yang dikerjakan oleh karyawannya

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi kinerja individu pegawainya. Setiap organisasi maupun perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai, dengan harapan tujuan perusahaan akan tercapai,

salah satu cara yang ditempuh oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja pegawainya, misalnya dengan melalui pemberian program tunjangan yang layak, disiplin kerja dan pemberian motivasi, untuk menciptakan semangat kerja pegawai.

Karyawan merupakan aktor utama dalam menentukan keberhasilan sebuah tujuan perusahaan memiliki kompleksitas yang sangat tinggi dalam pengelolaan agar dapat bekerja sesuai dengan tujuan dan sasaran perusahaan. Salah satu bentuk motivasi tenaga kerja untuk meningkatkan semangat kerja karyawan adalah melalui pemberian tunjangan yang adil dan layak. Tunjangan merupakan dorongan atau motivasi yang berasal dari luar yang disesuaikan dengan prestasi kerja karyawan. Hal ini memberikan kesimpulan bahwa dengan memberikan tunjangan maka karyawan akan terus mencoba untuk lebih baik lagi dalam bekerja baik itu untuk diri sendiri maupun bagi perusahaan, mengingat adanya balas jasa dalam bentuk pemberian tunjangan yang diberikan perusahaan sesuai dengan hasil dan prestasi kerja yang dicapai. Pemberian tunjangan yang diberikan oleh perusahaan Menurut PermenPAN-RB No. 63 Tahun 2011 Tentang Teknis Pelaksanaan Program Tunjangan, adalah sebagai berikut:

1. Tunjangan kesehatan
2. Tunjangan insentif
3. Tunjangan cuti tahunan
4. Tunjangan lembur
5. Tunjangan hari raya

Semangat kerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun yang berhubungan dengan perusahaan atau organisasi. Salah satu hal yang mempengaruhi kinerja pegawai

adalah disiplin, tanpa adanya disiplin, maka segala kegiatan yang akan dilakukan akan mendatangkan hasil yang kurang memuaskan dan tidak sesuai dengan harapan. Hal ini dapat mengakibatkan kurangnya pencapaian sasaran dan tujuan organisasi atau perusahaan serta dapat juga menghambat jalannya program organisasi yang dibuat. Karena itu disiplin kerja mempunyai pengaruh serta peran yang penting terhadap peningkatan prestasi pegawai. Untuk mengetahui disiplin seseorang, maka terlebih dahulu harus mengetahui indikatornya. Adapun beberapa indikator yang termasuk dalam disiplin menurut Hasibuan (2003:194) adalah sebagai berikut:

1. Kehadiran
2. Tepat waktu
3. Keseragaman dalam berpakaian
4. Keteladanan
5. Menciptakan suasana kerja yang baik.

Motivasi kerja karyawan akan tumbuh jika karyawan bekerja dalam bidang yang dikuasainya dengan baik. Setiap perusahaan harus selalu memberikan motivasi kerja pada setiap karyawan, salah satunya dengan memenuhi keinginan-keinginan pegawai seperti halnya gaji atau upah yang baik, pekerjaan yang aman, suasana kerja yang kondusif, penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan, pimpinan yang adil, dan bijaksana, pengarahan dan perintah yang wajar. Motivasi adalah suatu perangsang keinginan (*want*) daya penggerak kemauan bekerja seseorang, setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai.

Indikator-indikator motivasi menurut **Sofyandi dan Garniwa (2007 : 102)** yaitu:

1. Fisiologis atau kebutuhan fisik
2. Keamanan
3. Sosial
4. Penghargaan
5. Aktualisasi diri

Pada penelitian yang dilakukan oleh Rizka Wulandari (2012) menunjukkan bahwa Terdapat pengaruh yang signifikan dalam pemberian program Tunjangan dan motivasi terhadap semangat kerja karyawan KJKS Kospin Syariah Karanganyar. Penelitian yang dilakukan oleh Slamet Jauhari (2015) Variabel Program Tunjangan berarti berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Boyolali. penelitian yang dilakukan oleh Sri Indarti (2011) mengatakan Terdapat pengaruh antara motivasi, disiplin kerja terhadap semangat kerja pada Skretariat Daerah Provinsi Riau secara signifikan baik secara simultan maupun parsial. Penelitian yang dilalukan Djahmur Hamid (2013) menunjukkan bahwa variabel tunjangan mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap disiplin kerja, motivasi dan semangat kerja karyawan.

Berdasarkan uraian teoritis dan penelitian penelitian terdahulu mengenai Program tunjangan, disiplin kerja, dan motivasi yang hubungannya dengan semangat kerja menyebutkan bahwa penilaian program tunjangan, disiplin kerja, dan motivasi secara positif dan signifikan dapat mempengaruhi semangat kerja karyawan suatu perusahaan. Oleh karena itu, penulis mencoba untuk meneliti pengaruh program tunjangan, disiplin kerja, dan motivasi terhadap semangat kerja karyawan di Yogya Deptsore Tasikmalaya.

## **2.4 Hipotesis**

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran di atas, maka dapat diajukan suatu hipotesis sebagai berikut: “Terdapat pengaruh signifikan program tunjangan, disiplin kerja, dan motivasi terhadap semangat kerja karyawan YOGYA DEPTSTORE Tasikmalaya baik secara simultan maupun parsial”.