

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN & HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada sub-bab kajian pustaka ini diuraikan mengenai landasan teori penelitian yang dikemukakan oleh para ahli mengenai variabel-variabel yang hendak diteliti dan untuk mendasari analisis yang akan analisis yang akan digunakan pada bab selanjutnya sehingga dapat menjawab rumusan masalah yang diteliti secara teoritis.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Sebelum mengemukakan beberapa pendapat tentang apa yang dimaksud Manajemen Sumber Daya Manusia, perlu dijelaskan mengenai arti manajemen itu sendiri, istilah manajemen berasal dari kata *management* (Bahasa Inggris), berasal dari kata *to manage* yang artinya mengurus atau tata laksana. Sehingga manajemen dapat diartikan bagaimana cara mengatur, membimbing, dan memimpin semua orang yang menjadi bawahannya agar usaha yang sedang dikerjakan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Berikut beberapa pengertian manajemen menurut pakar-pakar:

Daft, Richard L. yang dikutip oleh Edward Tanujaya (2011: 8) berpendapat: pencapaian sasaran-sasaran organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya organisasi.

Malayu S.P Hasibuan (2010: 2) mengemukakan: “ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai satu tujuan.”

Bohlanrandel dan snell (2010:4) menyatakan bahwa: “ilmu mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan karyawan yang mempunyai kemampuan, mengembangkan suatu pendekatan untuk mengembangkan kinerja karyawan.”

Dari tiga definisi manajemen diatas maka dapat dikatakan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh instansi.

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Merupakan suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan penendalian. Berikut pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut para ahli:

Menurut Dessler dalam Edi Sutrisno (2011:5):

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek “orang” atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyalangan, pelatihan, pengimbangan, dan penilaian.”

Menurut Schuler, et al dalam Edi Sutrisno (2011:6):

Manajemen sumber daya manusia (MSDM), merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia

yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.

Menurut Flippo dalam Marwansyah (2012:3):

Manajemen SDM adalah adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas fungsi pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja agar tujuan-tujuan individu, organisasi, dan masyarakat dapat dicapai.

Dari beberapa pendapat diatas dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia yaitu merupakan sebuah ilmu serta seni dalam kegiatan perencanaan, pengelolaan dan pengembangan segala potensi sumber daya manusia yang ada dalam pencapaian tujuan organisasi yang selaras dengan tujuan individu dan masyarakat.

2.1.3 Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Kegiatan pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa fungsi, yaitu :

1. Fungsi perencanaan (*planning*)

Melaksanakan tugas dalam perencanaan kebutuhan, pengadaan, pengembangan dan pemeliharaan SDM. Fungsi perencanaan dalam manajemen antara lain dapat membuat pelaksanaan tugas menjadi tepat serta aktivitas tiap unit akan terorganisasi ke arah tujuan yang sama, dapat menghindari kesalahan yang mungkin akan terjadi, memudahkan pengawasan, dan dapat dipergunakan sebagai pedoman dasar dalam menjalankan aktivitas.

2. Fungsi pengorganisasian (*organizing*)

Menyusun suatu organisasi dengan mendisain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja dipersiapkan. Fungsi pengorganisasian memungkinkan untuk pembagian atas tugas tugas yang sesuai dengan kondisi perusahaan, menciptakan spesialisasi saat menjalankan tugas, serta mengetahui tugas apa yang akan dijalankan untuk mencapai tujuan.

3. Fungsi pengarahan (*actuating*)

Fungsi pengarahan diberikan untuk memberikan dorongan dalam menciptakan kemauan kerja yang dilaksanakan secara efektif dan efisien. Manfaat dari fungsi pengarahan ini antara lain adalah sebagai bimbingan (*directing*) dan komunikasi (*communication*) kepada karyawan. Fungsi ini tidak lain merupakan upaya untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan, dengan melalui berbagai pengarahan dan pemotivasian agar setiap karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal sesuai dengan peran, tugas dan tanggung jawabnya.

4. Fungsi pengendalian (*controlling*)

Fungsi pengendalian dilakukan untuk mengukur antara kegiatan yang dilakukan dengan standar-standar yang telah ditetapkan khususnya di bidang tenaga kerja. Bila fungsi pengendalian dilaksanakan dengan tepat, organisasi akan memperoleh manfaat antara lain: (1) dapat mengetahui sejauh mana program sudah dilakukan oleh staf; (2) meningkatkan efisiensi kegiatan program; (3) mengetahui adanya penyimpangan pada pemahaman

staf dalam melaksanakan tugas-tugasnya; (4) mengetahui apakah waktu dan sumber daya lainnya mencukupi kebutuhan dan telah dimanfaatkan secara efisien; (5) mengetahui sebab-sebab terjadinya penyimpangan; dan (6) untuk memastikan kualitas pekerjaan.

B. Fungsi-fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia :

1. Pengadaan SDM (*Procurement*)

Dilakukan dengan tujuan untuk menentukan dan memenuhi kebutuhan akan sumber daya manusia, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Di dalamnya meliputi :

- a) Analisis pekerjaan → Penentuan kebutuhan tenaga kerja baik secara kuantitatif maupun kualitatif.
- b) Penarikan/perekrutan calon tenaga kerja (*recruitment*) → Menarik sebanyak mungkin calon-calon tenaga kerja yang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan dari sumber-sumber tenaga kerja yang tersedia.
- c) Seleksi tenaga kerja (*Selection*) → Merupakan proses pemilihan tenaga kerja dari sejumlah calon tenaga kerja yang dikumpulkan melalui proses recruitment.
- d) Penempatan (*Placement*) → Penempatan tenaga kerja yang terpilih pada jabatan yang ditentukan.
- e) Pembekalan (*Orientation*) → dilakukan untuk memberikan pemahaman kepada tenaga kerja terpilih tentang deskripsi jabatan, kondisi kerja, dan peraturan organisasi.

2. Pengembangan (*Development*)

Bertujuan untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan SDM yang telah dimiliki, sehingga tidak akan tertinggal oleh perkembangan organisasi serta

ilmu pengetahuan dan teknologi.

- a) Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*) → meningkatkan dan mengembangkan kemampuan SDM yang telah dimiliki, sehingga tidak akan tertinggal oleh perkembangan organisasi serta ilmu pengetahuan dan teknologi.
- b) Pengembangan Karir (*Career Development*) → Tenaga kerja yang bekerja pada organisasi atau perusahaan harus menguasai pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya. Untuk itu diperlukan suatu pembekalan agar tenaga kerja yang ada dapat lebih menguasai dan ahli di bidangnya masing-masing serta meningkatkan kinerja yang ada.

3. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Bertujuan untuk memelihara keutuhan sumber daya manusia yang dimiliki. Wujudnya berupa rasa betah dan mempunyai kemauan untuk bekerja dengan sebaik-baiknya pada organisasi.

- a) Promosi dan pemindahan → Sebuah proses dimana seseorang dapat memiliki kesempatan untuk menduduki jabatan di atasnya Model perekrutan internal.
- b) Penilaian Prestasi Kerja → sebuah penilaian kinerja sebuah karyawan atas berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang sudah ditetapkan.

- c) Kompensasi Jabatan (*Job Compensation*) → Usaha pemberian balas jasa atas prestasi yang telah diberikan oleh tenaga kerja.
- d) Kepuasan kerja/Integrasi (*Integration*) → Menciptakan kondisi integrasi atau persamaan kepentingan antar tenaga kerja dengan organisasi yang menyangkut masalah motivasi, kepemimpinan, komunikasi, konflik dan konseling.
- e) Hubungan Perburuhan/berserikat (*Labour Relation*) → Pembahasan masalah perjanjian kerja perjanjian perburuhan, kesempatan kerja bersama, sampai penyelesaian perselisihan perburuhan
- f) Pemisahan/Pemutusan Hubungan kerja (*Separation*) → Menyangkut masalah pemutusan hubungan kerja.

Jadi lingkup MSDM mencakup kegiatan-kegiatan seperti yang terurai di atas. Keterlibatan pekerja dalam kegiatan-kegiatan seperti itu dirasakan sangat penting. Oleh karena itu para manajer harus berusaha mengintegrasikan kepentingan dari para pekerja dengan kepentingan dari para pekerja secara keseluruhan.

2.1.4 Definisi Motivasi Kerja

Pentingnya motivasi karena motivasi merupakan hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia. Supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang memuaskan, motivasi semakin penting karena atasan membagikan pekerjaan kepada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan.

McClelland, dalam Anwar Prabu (2011:94) menyatakan bahwa “Motivasi merupakan Kondisi jiwa yang mendorong seseorang dalam mencapai prestasinya secara maksimal”.

Veizthal Rivai (2011:837) menyatakan bahwa “Motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu”.

Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2010:89) mengemukakan: “Motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan.”

Dengan pengertian diatas disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan suatu keadaan yang ada dalam diri setiap orang yang memiliki keinginan untuk melakukan hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia agar mau bekerja giat untuk mencapai tujuan.

2.1.5 Teori Motivasi Kerja

Teori Dua Faktor Herzberg

Herzberg memandang bahwa kepuasan kerja berasal dari keberadaan motivator intrinsik dan bawa ketidakpuasan kerja berasal dari ketidakberadaan faktor-faktor ekstrinsik. Faktor-faktor ekstrinsik (konteks pekerjaan) meliputi : (1) Upah, (2) Kondisi kerja, (3) Keamanan kerja, (4) Status, (5) Prosedur perusahaan, (6) Mutu penyeliaan, (7) Mutu hubungan interpersonal antar sesama rekan kerja, atasan, dan bawahan

Keberadaan kondisi-kondisi ini terhadap kepuasan karyawan tidak selalu memotivasi mereka. Tetapi ketidakterdapatannya menyebabkan ketidakpuasan bagi karyawan, karena mereka perlu mempertahankan setidaknya suatu tingkat "tidak ada kepuasan", kondisi ekstrinsik disebut ketidakpuasan, atau faktor hygiene. Faktor Intrinsik meliputi : (1) Pencapaian prestasi, (2) Pengakuan, (3) Tanggung Jawab, (4) Kemajuan, (5) Pekerjaan itu sendiri, (6) Kemungkinan berkembang

Tidak adanya kondisi-kondisi ini bukan berarti membuktikan kondisi sangat tidak puas. Tetapi jika ada, akan membentuk motivasi yang kuat yang menghasilkan prestasi kerja yang baik. Oleh karena itu, faktor ekstrinsik tersebut disebut sebagai pemuas atau motivator.

Teori dua faktor Herzberg mengasumsikan bahwa hanya beberapa ciri pekerjaan dan karakteristik dapat menghasilkan motivasi. Beberapa karakteristik yang menjadi fokus manajer akan bisa menghasilkan kondisi kerja yang nyaman, tetapi tidak memotivasi karyawan. Motivasi ini diukur dengan cara mewawancarai karyawan untuk menguraikan kejadian pekerjaan yang kritis

Teori Kebutuhan McClelland

Teori kebutuhan McClelland dikemukakan oleh David McClelland dan kawan-kawannya. Teori ini berfokus pada tiga kebutuhan, yaitu :

1. Kebutuhan akan Prestasi : Dorongan untuk berprestasi dan mengungguli.

2. Kebutuhan akan Kekuasaan : kebutuhan untuk memebuat orang lain berperilaku dalam suatu cara yang orang-orang itu (tanpa dipaksa) tidak akan berperilaku demikian.
3. Kebutuhan akan afiliasi : Hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan akrab.

Beberapa orang mempunyai dorongan yang kuat sekali untuk berhasil. Mereka bergulat untuk prestasi pribadi bukannya untuk ganjaran sukses itu semata-mata. Mereka mempunyai hasrat untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien daripada yang telah dilakukan sebelumnya.

2.1.6 Prinsip-prinsip dalam Motivasi

A.Anwar Prabu Mangkunegara (2009:61) menjelaskan tentang prinsip-prinsip dalam memotivasi karyawan, yaitu :

1. Prinsip partisipasi, yaitu dalam meotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan untuk ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.
2. Prinsip komunikasi, yaitu pemimpin harus mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
3. Prinsip mengakui andil bawahan, yaitu pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil di dalam usaha pencapai tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih dimotivasi kerjanya.

4. Prinsip pendelegasian wewenang, yaitu pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.
5. Prinsip memberi perhatian, yaitu pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai/bawahan, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

2.1.7 Disiplin Kerja

Dalam menjalankan setiap aktivitas atau kegiatan sehari-hari, masalah disiplin sering didefinisikan dengan tepat, baik waktu maupun tempat. Apapun bentuk kegiatan itu, jika dilaksanakan dengan tepat waktu tidak pernah terlambat, maka itu pula yang dikatakan tepat waktu. Demikian pula dengan ketepatan tempat, jika dilaksanakan dengan konsekuen, maka “predikat” disiplin tersebut telah merasuk ke dalam jiwa seseorang.

2.1.8 Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para pimpinan untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku (Veitzhal Rivai 2011:824). Disiplin karyawan memerlukan alat komunikasi, terutama pada peringatan yang bersifat spesifik terhadap karyawan yang tidak mau berubah sifat dan perilakunya.

Davis dalam Mangkunegara (2011:129):

Disiplin dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi.

Veithzal Rivai (2011:825):

Disiplin kerja adalah suatu alat yang dipergunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seorang dalam memenuhi segala peraturan perusahaan.

Singodimenjo dalam Edi Sitrisno (2011:86)

Disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya.

Dari beberapa pengertian mengenai disiplin kerja di atas, penulis menyimpulkan bahwa disiplin timbul dari kesadaran pribadi seseorang untuk mengendalikan diri agar tidak melakukan sesuatu yang bertentangan dengan ketentuan yang berlaku. Hal ini dilakukan agar setiap individu dalam setiap organisasi mampu menghasilkan kinerja yang sesuai dengan apa yang diinginkan organisasi tersebut.

2.1.9 Bentuk-bentuk Disiplin Kerja

Tindakan pendisiplinan kepada pegawai haruslah sama pemberlakuannya. Disini tindakan disiplin berlaku bagi semua, tidak memilih, memilah dan memihak kepada siapapun yang melanggar akan dikenakan sanksi pendisiplinan yang sama termasuk bagi manajer atau pimpinan, karena pimpinan harus member contoh pada bawahannya.

Terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja yaitu:

1. Disiplin Retributif (*Retributive Discipline*), yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
2. Disiplin Korektif (*Corrective Discipline*), yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
3. Perspektif hak-hak individu (*Individual Right Perspective II*), yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
4. Perspektif Utilitarian (*Utilitarian Right Perspektif*), yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

Disiplin bukanlah tujuan, melainkan suatu sarana yang ikut memainkan peranan dalam proses pencapaian tujuan. Mangkunegara (2011:131) mengemukakan pelaksanaan sanksi bagi pelanggar disiplin kerja.

- a. Pemberian peringatan.
- b. Pemberian sanksi harus segera.
- c. Pemberian sanksi harus konsisten.
- d. Pemberian sanksi harus impersonal.

Adapun indikator menurut Singodimendjo dalam Sutrisno (2011:94) adalah sebagai berikut:

1. Taat terhadap aturan waktu

Dilihat dari jam masuk kerja, jam pulang, dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan.

2. Taat terhadap peraturan perusahaan

Peraturan dasar tentang cara berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan.

3. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan

Ditunjukkan dengan cara-cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas dan tanggung jawab serta cara berhubungan dengan unit kerja lain.

4. Taat terhadap peraturan lainnya di perusahaan

Aturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai dalam perusahaan.

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh para ahli di atas tentang disiplin kerja terdapat teori yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara disiplin kerja terhadap kinerja seseorang dalam suatu organisasi, teori ini dijadikan penulis sebagai referensi dalam menentukan judul penelitian, yaitu pendapat yang dikemukakan oleh Singodimendjo (2011:96) menyatakan bahwa: “semakin baik disiplin kerja seorang pegawai, maka semakin tinggi hasil prestasi kerja (kinerja) yang dicapai”.

2.1.10 Dimensi dan Indikator Disiplin Kerja

Dimensi dan indikator dari disiplin kerja diatas penulis menggunakan dimensi dan indikator menurut Singodimendjo dalam Sutrisno (2011:94) yang meliputi:

1. Taat terhadap aturan waktu

Yang meliputi indikator jam masuk kerja, jam pulang, dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan, organisasi/instansi.

2. Taat terhadap peraturan organisasi, instansi

Peraturan dasar tentang cara berpakaian dan bertingkah laku dalam pekerjaan.

3. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan

Ditunjukkan dengan cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas dan tanggung jawab serta berhubungan dengan unit kerja lain.

4. Taat terhadap peraturan lainnya di organisasi/instansi

Aturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai dalam organisasi.

2.1.11 Definisi Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan suatu yang dinilai dari apa yang dilakukan oleh seorang karyawan. Dalam kerjanya dengan kata lain, kinerja individu adalah bagaimana seorang karyawan melaksanakan pekerjaannya atau untuk kerjanya. Kinerja karyawan yang meningkat akan mempengaruhi atau meningkatkan prestasi organisasi sehingga tujuan yang telah ditetapkan organisasi akan tercapai.

Anwar Prabu Mangkunegara (2012:9), mengemukakan pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Edy Sutrisno (2010: 172) menyimpulkan kinerja sebagai hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencaai tujuan yang sudah di tetapkan oleh organisasi.

August W. Smith (Sedarmayanti, 2011:50) menyatakan bahwa kinerja adalah *output drive from processes, human or otherwise* (kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses).

Dari beberapa pengertian menurut para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa definisi karyawan adalah hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang dalam suatu organisasi agar tercapai tujuan yang diinginkan suatu organisasi dan meminimalisir kerugian.

2.1.12 Faktor-faktor Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2011:67-68) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor (motivasi) yang mengemukakan bahwa motivasi terbentuk dari sikap seseorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Sikap mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal yang siap secara psikofik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi).

Setelah apa yang dirumuskan diatas, bisa dapat diperjelas bahwa:

1. Faktor Kemampuan (Ability)

Secara psikologis, kemampuan (ability) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + skill). Pimpinan dan pegawai harus memiliki pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

2. Faktor Motivasi (Motivation)

Motivasi diartikan sebagai suatu sikap yang dimiliki pemimpin dan pegawai terhadap situasi kerja dilingkungan organisasinya. Mereka akan

menunjukkan nilai positif atau negatif terhadap situasi kerjanya, dan semua itu bisa memperlihatkan bagaimana tinggi rendahnya motivasi yang dimiliki pimpinan dan pegawai.

2.1.13 Indikator Kinerja Karyawan

Dari beberapa teori yang dijabarkan diatas mengenai definisi kinerja, penulis menggunakan dimensi sebagai bahan acuan untuk mengisi data operasional variabel menurut August W. Smith dalam Sedarmayanti (2011:51) yang meliputi dimensi dan indikator sebagai berikut:

1. *Quality of work* (kualitas pekerjaan)

Kualitas pekerjaan dan kesesuaian hasil dengan standar pekerjaan.

2. *Promptness* (kecepatan)

Penyelesaian tugas tepat waktu dan pekerjaan tercapai sesuai dengan target.

3. *Initiative* (prakarsa)

Memberikan ide-ide untuk menunjang tercapainya tujuan dan mampu memanfaatkan waktu luang.

4. *Capability* (kemampuan)

Mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan apa yang diharapkan dan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan praktis dan rapi.

5. *Communication* (komunikasi)

Mampu berkomunikasi dengan baik dengan atasan/pimpinan dan sesama rekan kerja.

2.1.14 Penilaian Kinerja Karyawan

Metode penilaian kinerja karyawan bisa dibedakan menjadi metode penilaian yang berorientasi masa lalu dan masa depan. Mengevaluasi kinerja dimasa lalu, karyawan dapat memperoleh umpan balik dari usaha-usaha mereka. Umpan balik ini selanjutnya akan mengarah kepada perbaikan prestasi. Menurut Veithzal Rivai (2011:563), Teknik-teknik penilaian kinerja meliputi :

1. Skala peringkat (*Rating Scale*).
2. Daftar pertanyaan.
3. Metode catatan prestasi.
4. Metode dengan pilihan terarah (*Forced Choice Methode*).
5. Metode peristiwa kritis (*Critical Incident Methode*).
6. Skala peringkat yang dikaitkan dengan tingkah laku (*Behaviorally Anchored Rating Scale*).
7. Metode peninjauan lapangan (*Field Review Methode*).
8. Tes dan observasi prestasi kerja (*Performance Test and Observation*).
9. Pendekatan evaluasi komparatif (*Comparative Evaluation Approach*).

Metode penilaian berorientasi masa depan, menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai objek penelitian yang tunduk dan tergantung kepada penyelia, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian. Menurut Veithzal Rivai (2011:573), Adapun teknik-teknik yang digunakan yaitu :

1. Penilaian diri sendiri (*Self Appraisal*).
2. Manajemen berdasarkan sasaran (*Management By Objective*).
3. Penilaian secara psikologis.

4. Pusat penilaian (*Assesment Center*).

2.1.15 Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Merupakan suatu proses organisasi dalam menilai kinerja pegawainya. Secara umum tujuan dari penelitian kinerja adalah memberikan timbal balik kepada pegawai dalam upaya memperbaiki kerja pegawai, dan untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Secara khusus tujuan penilaian kerja adalah sebagai pertimbangan keputusan organisasi terhadap pegawainya mengenai promosi, mutasi, kenaikan gaji, pendidikan dan pelatihan ataupun kebijakan manajerial lainnya.

Setiap karyawan dalam melaksanakan kewajiban atau tugas merasa bahwa hasil kerja mereka tidak terlepas dari penilaian atasan baik secara langsung maupun tidak langsung, penilaian kinerja digunakan untuk mengetahui kinerja seorang pegawai.

Menurut Veitzhal Rivai (2011 : 563) manfaat penilaian kinerja adalah :

1. Manfaat bagi karyawan yang dinilai antara lain :
 - a) Meningkatkan motivasi
 - b) Meningkatkan kepuasan kerja
 - c) Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan
 - d) Adanya kesempatan berkomunikasi ke atas
 - e) Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi
2. Manfaat bagi penilai

- a) Meningkatkan kepuasan kerja
 - b) Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecendrungan kinerja karyawan.
 - c) Meningkatkan kepuasan kerja baik dari para manajer ataupun karyawan.
 - d) Sebagai sarana meningkatkan motivasi karyawan.
 - e) Bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi karyawan.
3. Manfaat bagi perusahaan.
- a) Perbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan.
 - b) Meningkatkan kualitas komunikasi.
 - c) Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan.
 - d) Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan untuk masing masing karyawan.

2.1.15 Studi sebelumnya

Dibawah ini adalah resume dari beberapa penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya mengenai kinerja karyawan dengan variable Motivasi dan Disiplin Kerja sebagai faktor yang mempengaruhi, berikut ini adalah 6 penelitian yang ditampilkan dari banyak penelitian yang telah dilakukan:

Tabel 2.1

Perbandingan Penelitian Terdahulu Dengan Penelitian Penulis

No	Judul Penelitian, Peneliti dan Tahun Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Pengaruh Motivasi (X1), Disiplin Kerja (X2), Terhadap Kinerja Pegawai PT BPR KARTASURA SARIBUMI CABANG	Motivasi, disiplin kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	Motivasi, Disiplin Kerja dan Kinerja	Tidak Ada Perbedaan

	MASARAN (Y). Sumber, jurnal Juni Trisnowati (2010)	pegawai PT BPR KARTASURA SARIBUMI CABANG MASARAN		
2.	Pengaruh Strategi Organisasi (X1), Dan Motivasi (X2) Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kimpraswil Provinsi Riau (Y). Sumber, jurnal Asmara Hendra Komara (2010),	Strategi organisasi dan motivasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai Dinas Kimpraswil Provinsi Riau	Motivasi dan Kinerja Pegawai	Strategi Organisasi
3.	Pengaruh Disiplin Kerja (X1) Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Departemen Sosial Kabupaten Gorontalo (Y). Sumber, jurnal Amran (2011)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai kantor departemen sosial Kabupaten Gorontalo	Disiplin kerja dan Kinerja Pegawai	Tidak Ada Perbedaan
4.	Pengaruh Motivasi(X1) dan Disiplin Kerja (X2) Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Wonogiri (Y). Sumber, jurnal Hernowo Narmodo Dan M. Farid Wajdi (2011),	Motivasi dan disiplin kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai badan kepegawaian daerah kabupaten Wonogiri	Motivasi, Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai	Tidak Ada Perbedaan
5.	Pengaruh Disiplin Kerja (X1), Lingkungan Kerja (X2) dan Motivasi Kerja (X3) Terhadap Kinerja Pegawai DPU-LLAJ Karanganyar (Y). Sumber, jurnal Suprayitno Dan Sukir (2011),	Disiplin kerja, lingkungan kerja dan motivasi kerja mempunyai pengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai DPU-LLAJ Karanganyar	Disiplin Kerja, Motivasi dan Kinerja Pegawai	Lingkungan Kerja
6.	Pengaruh Disiplin Kerja (X1), dan Motivasi Kerja(X2) Pegawai terhadap Kinerja(X3) Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah Kota Banjar	Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja mempunyai pengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai kantor	Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja	Tidak Ada Perbedaan

	Sumber, Jurnal Siti Madinah (2010)	Perpustakaan dan Arsip Daerah Kota Banjar		
--	------------------------------------	---	--	--

Hasil dari penelitian-penelitian terdahulu ini kemudian akan menghasilkan kesimpulan sementara (hipotesis) bagi penelitian ini. Selain berpatokan kepada pendapat-pendapat para ahli mengenai variabel yang diteliti, untuk memperkuat landasan dalam melakukan penelitian ini dan bisa menyimpulkan hipotesis, peneliti mengumpulkan beberapa penelitian sebelumnya. Penelitian yang dikumpulkan meneliti mengenai variabel motivasi, disiplin kerja, dan kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Trisnowati (2010) dengan judul Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja, Terhadap Kinerja Pegawai PT BPR KARTASURA SARIBUMI CABANG MASARAN, dengan menggunakan variabel penelitian motivasi dan disiplin kerja sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat, variable motivasi dan disiplin kerja Pegawai PT BPR KARTASURA SARIBUMI CABANG MASARAN berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja sebesar 93,4% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain.

Penelitian yang dilakukan oleh Hendra Komara (2010) dengan judul Pengaruh Strategi Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kimpraswil Provinsi Riau, dengan menggunakan variabel penelitian motivasi sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat, variable motivasi Pegawai Dinas Kimpraswil Provinsi Riau berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja sebesar 44,5% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain.

Penelitian yang dilakukan oleh Amran (2011) dengan judul Pengaruh

Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Departemen Sosial Kabupaten Gorontalo, dengan menggunakan variabel penelitian disiplin kerja sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat, variable disiplin kerja Pegawai Kantor Departemen Sosial Kabupaten Gorontalo berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja sebesar 35,3% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain.

Penelitian yang dilakukan oleh Hernowo Narmodo dan M. Farid Wajdi (2011) dengan judul Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Wonogiri, dengan menggunakan variabel penelitian motivasi dan disiplin kerja sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat, variable motivasi dan disiplin kerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Wonogiri berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja sebesar 89,1% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain.

Penelitian yang dilakukan oleh Suprayitno (2011) dengan judul Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai DPU-LLAJ Karanganyar, dengan menggunakan variabel penelitian motivasi dan disiplin kerja sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat, variable motivasi dan disiplin kerja Pegawai DPU-LLAJ Karanganyar berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja sebesar 92,5% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain.

Penelitian yang dilakukan oleh Siti Madinah (2010) dengan judul Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor

Perpustakaan dan Arsip Daerah Kota Banjar, dengan menggunakan variabel penelitian motivasi dan disiplin kerja sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat, variable motivasi dan disiplin kerja Pegawai Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah Kota Banjar berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja sebesar 88,3% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain.

2.2 Kerangka pemikiran

Perkembangan suatu instansi baik dilihat dari sudut pandang beban tugas, perkembangan teknologi, dan metode kerja yang baru, perlu mendapat perhatian dan respon dari instansi. Oleh sebab itu pemberdayaan pegawai yang akan diberi wewenang dan tanggung jawab, perlu dibekali dengan pengetahuan dan keterampilan yang memadai serta pemberian motivasi kerja serta penetapan disiplin kerja yang tepat untuk tercapainya tujuan utama instansi, serta meningkatkan kinerja setiap pegawai yang ada di instansi tersebut khususnya di Pusat Sumber Daya Air Tanah.

Salah satu hal yang perlu dilakukan untuk dapat meningkatkan kinerja para pegawai yaitu para pegawai membutuhkan motivasi kerja yang baik agar dalam menjalankan setiap tugas dan pekerjaan yang diberikan mereka dapat mengerjakan dengan kepercayaan diri yang tinggi, disertai dengan semangat kerja yang tinggi pula. Semakin mereka termotivasi maka akan membuat totalitas mereka dalam bekerja akan semakin meningkat dan akan berdampak positif bagi peningkatan kinerja yang akan mereka capai di Pusat Sumber Daya Air Tanah dan Geologi Lingkungan.

Selain pemberian motivasi, hal yang perlu diperhatikan selanjutnya untuk meningkatkan kinerja para pegawai yaitu melalui penetapan disiplin kerja yang tepat kepada para pegawai yang sesuai dengan kemampuan mereka, agar setiap pegawai yang ada di instansi dapat menjalankan tugas mereka dengan baik, dapat mentaati apa yang diperintahkan oleh atasan mereka. Tujuannya agar seluruh pegawai dapat mematuhi setiap tata tertib yang berlaku di instansi, semua hal itu dilakukan agar setiap pegawai bisa menunjukkan kinerja terbaik mereka bagi Pusat Sumber Daya Air Tanah dan Geologi Lingkungan.

Untuk membantu para pegawai agar dapat bekerja dengan semangat tinggi, memiliki tingkat kedisiplinan yang tinggi dan totalitas dalam mengerjakan setiap pekerjaan yang diberikan guna tercapainya tujuan Pusat Sumber Daya Air Tanah dan Geologi Lingkungan, diperlukan usaha yang keras dari pihak instansi dalam pemberdayaan para pegawai mereka misalnya dengan pemberian motivasi kerja yang baik kepada pegawai dan penetapan disiplin kerja yang tepat di Pusat Sumber Daya Air Tanah dan Geologi Lingkungan. Dengan dilakukannya hal tersebut diharapkan dapat membantu dalam meningkatkan kinerja para pegawai yang ada di instansi tersebut.

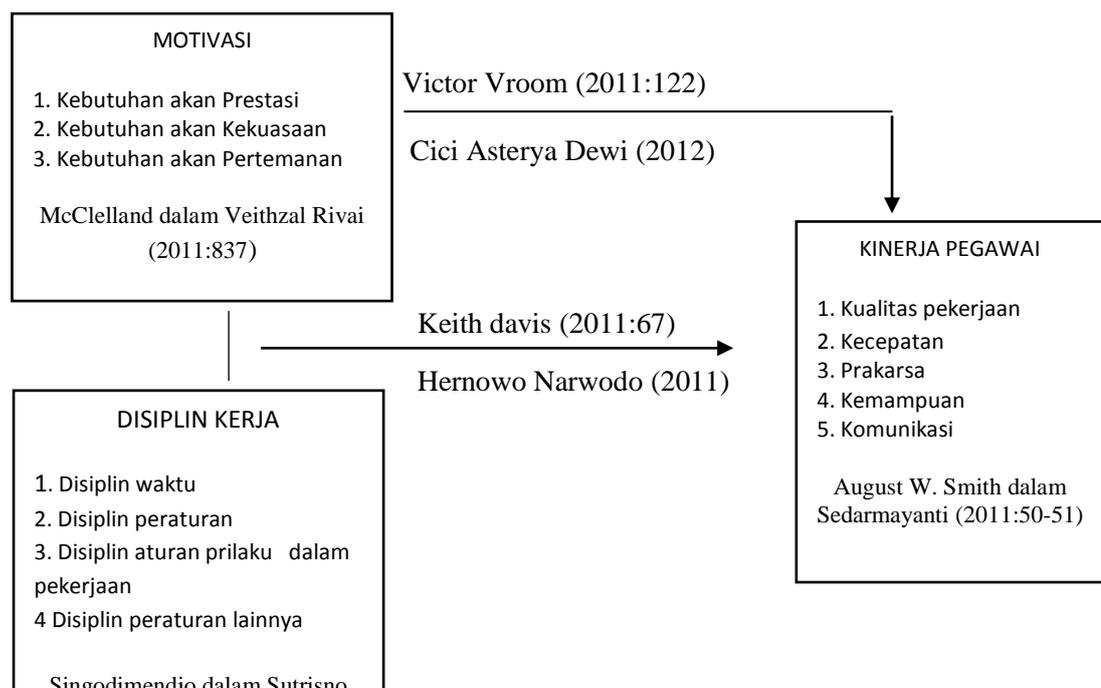
Untuk mengungkapkan adanya keterkaitan antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, Victor Vroom dalam Mangkunegara (2011:122) menyatakan hubungan motivasi terhadap kinerja yaitu, “Bahwa seorang karyawan akan bersedia melakukan upaya yang lebih besar apabila diyakini bahwa upaya itu akan berakibat pada penilaian kinerja yang baik dan bahwa penilaian kinerja yang baik akan berakibat pada imbalan yang lebih besar dari organisasi, seperti bonus yang

lebih besar, kenaikan gaji, serta promosi dan kesemuanya itu memungkinkan yang bersangkutan untuk mencapai tujuan pribadinya”.

McClelland dalam Mangkunegara (2011:68) berpendapat bahwa “ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja”. Motivasi berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji.

Sedangkan keterkaitan antara Disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dikemukakan oleh Singodimendjo dalam Edi Sutrisno (2011:96) menyatakan bahwa: “Semakin baik disiplin kerja seorang pegawai/karyawan, maka semakin tinggi hasil kerja (kinerja) yang akan dicapai”.

Keith Davis dalam Mangkunegara (2011:67-68) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor (motivasi) yang mengemukakan bahwa motivasi terbentuk dari sikap seseorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Sikap mental yang mendorong diri pegawai untuk disiplin berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal yang siap secara psikofik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi).



Singodimendjo (2011:96)

Amran (2009)



Hipotesis

Hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul (Sugiyono, 2010). Suatu hipotesis akan diterima apabila data yang dikumpulkan mendukung pernyataan. Hipotesis merupakan anggapan dasar yang kemudian membuat suatu teori yang masih harus diuji kebenarannya. Jadi hipotesis merupakan jawaban sementara pernyataan-pernyataan yang dikemukakan dalam perumusan masalah. Dalam kaitannya dengan pengaruh motivasi dan Disiplin kerja terhadap Kinerja Pegawai diatas, maka rumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah :

Simultan : Motivasi dan Disiplin Kerja mempunyai pengaruh positif pada Kinerja Pegawai

Parsial :

- 1 Motivasi mempunyai pengaruh positif pada Kinerja Pegawai.
- 2 Disiplin Kerja mempunyai pengaruh positif pada Kinerja Pegawai.