

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka ini penulis akan menguraikan sumber rujukan yang berhubungan dengan permasalahan penelitian, yaitu referensi dari berbagai literatur diantaranya, text book, jurnal, skripsi dan karya ilmiah lainnya yang dikutip di dalam penulisan laporan penulisan.

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Berikut ini dikemukakan beberapa definisi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut beberapa ahli, antara lain :

Malayu Hasibuan (2011: 10) mengungkapkan bahwa :

“ Manajemen sumber daya manusia mempunyai arti proses, ilmu dan seni manajemen yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya bantuan perusahaan, pegawai dan masyarakat”.

Manajemen sebagai ilmu artinya pengetahuan yang digunakan untuk mencari kebenaran. Oleh karena itu untuk menjadi manajer yang baik, disamping memerlukan bakat juga harus berilmu pengetahuan, sedangkan manajemen sebagai suatu seni, disini memandang bahwa di dalam mencapai suatu tujuan diperlukan kerja sama dengan orang lain. Pada hakekatnya kegiatan manusia pada umumnya adalah managing (mengatur) untuk mengatur disini diperlukan suatu

seni, bagaimana orang lain memerlukan pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama.

Verithzal Rivai (2011:1) menyatakan bahwa :

“ Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian”.

Flippo yang diterjemahkan oleh Hani Handoko (2010:3) sebagai berikut :

“Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individual, organisasi dan masyarakat “.

Gary Dessler yang diterjemahkan oleh Edy Sutrisno (2011:6) menyatakan bahwa :

“ Human Resource Management (HRM) is the policies and practices involved in carrying out the “people” or human resource aspect of a management position including recruiting, screening, training, rewarding and appraising “. (Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” atau Sumber Daya Manusia dalam posisi manajemen termasuk merekrut, melatih, memberikan penghargaan dan penilaian).

Dari beberapa definisi para ahli yang telah mengemukakan pendapatnya, menunjukkan bahwa manajemen personalia adalah suatu perencanaan, pengadaan, bagaimana memberi pengaruh dan mengarahkan tenaga kerja manusia agar dapat bekerja semaksimal mungkin, sehingga dapat mencapai tujuan individu itu sendiri. Sedangkan manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pendayagunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya, secara efisien, efektif, dengan kata lain manajemen sumber daya manusia

merupakan perluasan gambaran dari manajemen personalia yang mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya mengelola sumber daya manusia.

2.1.1.1 Tujuan dan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan utama sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap perusahaan dalam rangka mencapai produktifitas yang telah ditetapkan.

Adapun tujuan umum manajemen sumber daya manusia menurut Malayu S.P.Hasibuan (2011:250) adalah sebagai berikut :

1. Menentukan kualitas dan kuantitas pegawai yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
2. Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini ataupun masa depan.
3. Menghindari terjadinya kesalah pahaman dalam manajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
4. Mempermudah kordinasi sehingga produktivitas kerja meningkat.
5. Menghindari kekurangan-kekurangan atau kelebihan pegawai.

Fungsi- fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Edwin B. Flippo dalam T.Hani Handoko (2010:5) sebagai berikut :

1. Fungsi Manajerial

- a. Perencanaan (*Planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agarsesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mewujudkan tujuan.

b. Pengorganisasian (*Organizing*).

Menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja yang dipersiapkan.

c. Pengarahan (*Directing*).

Kegiatan mengarahkan semua pegawai agar mau bekerjasama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua pegawai agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan tenaga kerja (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

b. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan ini erat kaitannya dengan peningkatan kecapakan pegawai melalui pendidikan dan berbagai pelatihan. Kegiatan ini terus berlangsung agar dapat mengikuti perubahan yang telah terjadi dalam teknologi dan bertambah kompleksnya tugas manajemen.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Pemberian balas jasa langsung (direct), dan tidak langsung (indirect), uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

d. Pengintegrasian (*Integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*).

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai agar mereka mau bekerja sama sampai pensiun.

Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan sebagian besar kebutuhan pegawainya.

f. Pemutusan Hubungan tenaga Kerja (*Separation*).

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemutusan hubungan kerja ini dapat disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Berdasarkan fungsi sumber daya manusia tersebut, penulis sampai pada pemahaman bahwa fungsi manajemen baik itu fungsi manajerial maupun operasional saling mempengaruhi satu sama lain. Apabila terdapat ketimpangan dalam salah satu fungsi maka akan mempengaruhi fungsi yang lain. Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut ditentukan oleh profesionalisme departemen sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan yang sepenuhnya dapat dilakukan untuk membantu pencapaian sasaran-sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

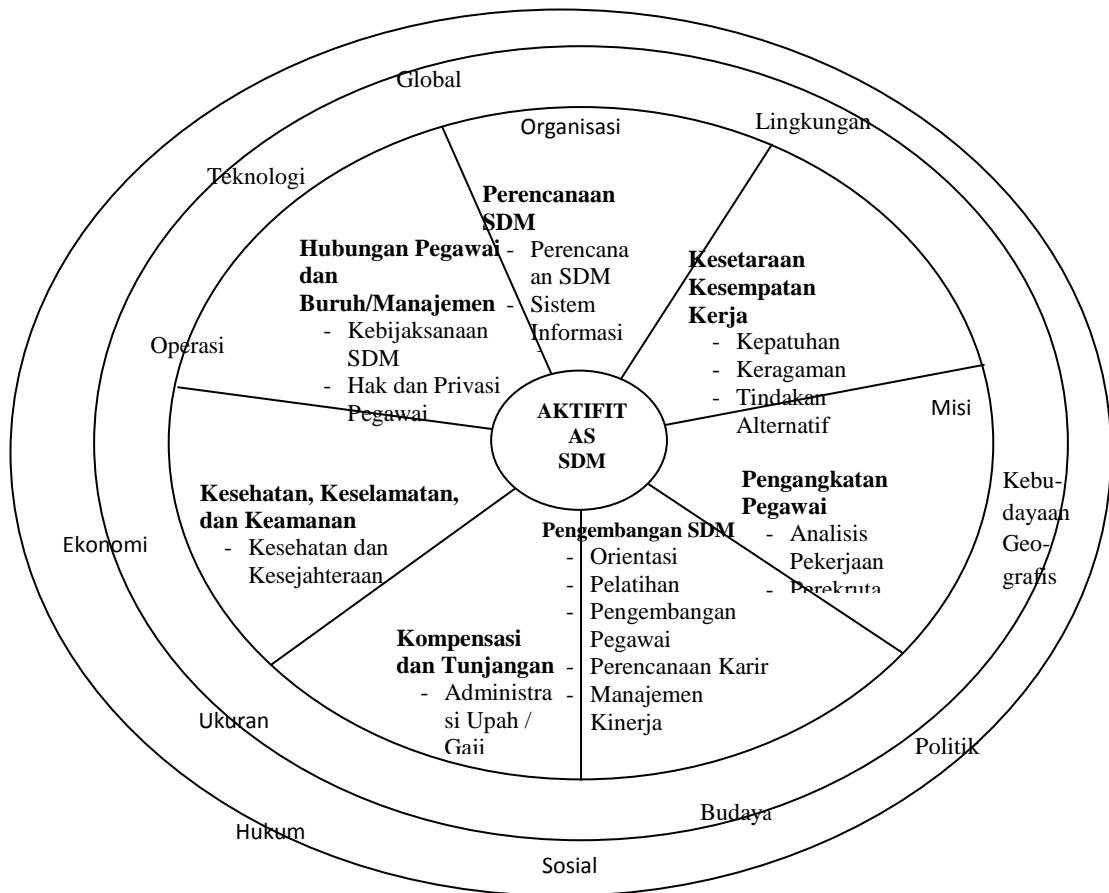
2.1.1.2 Aktivitas- aktivitas Sumber Daya Manusia

Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2011:41) menjelaskan fokus dari manajemen Sumber Daya Manusia adalah mendesain sistem yang dapat secara

efektif mengatur kebutuhan, harapan, kebiasaan khusus, hak-hak hukum, dan potensi tinggi yang dimiliki oleh pegawai. Kunci untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah dengan memastikan aktivitas sumber daya manusia mendukung usaha organisasi yang terfokus pada produktivitas, pelayanan, dan kualitas.

- a) Produktivitas diukur dari jumlah *output* per tenaga kerja, peningkatan tanpa henti pada produktivitas telah menjadi kompetisi global. Produktivitas tenaga kerja di sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh usaha, program, dan sistem manajemen.
- b) Kualitas suatu barang maupun jasa akan sangat mempengaruhi kesuksesan jangka panjang organisasi. Jika suatu organisasi mempunyai reputasi menyediakan barang maupun jasa yang buruk kualitas, hal ini akan mengurangi perkembangan dan kinerja organisasi tersebut.
- c) Pelayanan sumber daya manusia sering kali terlibat pada proses produksi barang atau jasa. Manajemen sumber daya manusia harus diikutsertakan pada saat merancang proses operasi. Pemecahan masalah harus melibatkan semua pegawai, tidak hanya manajer, dimana proses tersebut sering kali membutuhkan perubahan pada budaya perusahaan, gaya kepemimpinan, kebijakan dan partisipasi Sumber Daya Manusia.

Pencapaian terhadap sasaran tersebut, manajemen sumber daya manusia haruslah terdiri dari aktivitas-aktivitas yang terkait, yang terjadi dalam konteks organisasi, yang ada pada lingkaran sebelah dalam pada gambar 2.1. Selain itu, para manajer sumber daya manusia juga harus menimbang faktor lingkungan seperti hukum, ekonomi, sosial, kebudayaan, dan teknologi.



Sumber : Human Resource Management (Robert L. Mathis – John H. Jackson, 2011:44)

Gambar 2.1
Aktivitas Manajemen SDM

- 1) Perencanaan dan Analisis Sumber Daya Manusia. Aktivitas perencanaan dan analisis Sumber Daya Manusia mempunyai beberapa muka. Dengan perencanaan Sumber Daya Manusia, manajer mencoba untuk mengantisipasi kekuatan yang akan mempengaruhi pasokan dan permintaan akan tenaga kerja.
- 2) Kesetaraan Kesempatan Kerja. Kepatuhan pada hukum dan peraturan Kesetaraan Kesempatan Bekerja (Equal Employment Opportunity-EEO) mempengaruhi aktivitas Sumber Daya Manusia lainnya dan menjadi bagian

yang tidak terpisah dari manajemen Sumber Daya Manusia.

- 3) Perekrutan/Staffing. Sasaran dari perekrutan adalah untuk menyediakan pasokan tenaga kerja yang cukup untuk memenuhi kebutuhan organisasi.
- 4) Pengembangan Sumber Daya Manusia. Dimulai dari memberikan orientasi pada tenaga kerja baru, pelatihan kerja-keterampilan (job-skill training) adalah bagian dari pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia. Pekerjaan pasti akan berevolusi.
- 5) Kompensasi dan Keuntungan. Kompensasi diberikan pada tenaga kerja yang melakukan kerja organisasi seperti dengan pembayaran (pay), insentif, dan keuntungan (benefit). Perusahaan harus mengembangkan dan selalu memperbaiki system upah dan gaji.
- 6) Kesehatan, Keselamatan dan Keamanan Kerja. Kesehatan dan keselamatan fisik dan mental tenaga kerja adalah hal yang utama. Occupational Safety and Health Act (OSHA) atau Undang-undang Keselamatan dan Kesehatan kerja telah membuat organisasi lebih tanggap atas isu kesehatan dan keselamatan.
- 7) Hubungan Tenaga Kerja dan Buruh/Manajemen. Hubungan antara manajer dan bawahannya harus ditangani dengan efektif jika ingin tenaga kerja dan organisasi mau tumbuh bersama. Hak-hak tenaga kerja harus diperhatikan, tidak peduli apakah ada atau tidak ada serikat tenaga kerja.

2.1.2. Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan fungsi operatif MSDM yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan pegawai, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya.

2.1.2.1 Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin kerja karyawan sangat penting bagi perusahaan dalam rangka mewujudkan tujuan instansi. Tanpa disiplin kerja karyawan yang baik, sulit bagi suatu instansi mencapai hasil yang optimal. Disiplin kerja mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong semangat kerja sehingga dapat mewujudkan tujuan kepadanya. Hal ini mendorong semangat kerja sehingga dapat terwujud tujuan perusahaan. Dapat dikatakan bahwa disiplin kerja merupakan kunci keberhasilan instansi dalam mencapai tujuannya.

Berikut ini pengertian disiplin kerja yang dikemukakan oleh para ahli :

Keith Davis terjemahan Agus Dharma (2011:112) mengungkapkan bahwa:

“Tindakan manajemen untuk memberikan semangat kepada pelaksanaan standar organisasi, ini merupakan suatu pelatihan yang mengarah pada upaya membenarkan dan melibatkan pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga ada kemauan pada diri karyawan untuk menuju pada kerja sama dan prestasi yang lebih baik lagi”

Muchdarsyah Sinungan (2011:146) mengungkapkan bahwa :

“Adalah sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku perorangan, kelompok, masyarakat yang berupa kepatuhan atau ketaatan terhadap peraturan-peraturan yang ditetapkan.”

Bejo Siswanto (2012:29) mengungkapkan bahwa:

“Adalah sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak, serta sanggup menjalankan dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.”

Veithzal Rivai (2011:825) mengungkapkan bahwa :

“Adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.”

Berdasarkan uraian definisi diatas, penulis sampai pada pemahaman bahwa disiplin kerja adalah kesediaan dan kesadaran untuk memenuhi dan melaksanakan semua peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis yang ditentukan oleh perusahaan, dengan maksud agar karyawan melaksanakan tugasnya dengan tertib dan lancar serta menahan diri untuk tidak melakukan perbuatan yang menyimpang dari peraturan kerja.

2.1.2.2 Pentingnya Disiplin Kerja

Adapun pentingnya kedisiplinan kerja yang tinggi secara umum supaya yang ditetapkan oleh organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien, Menurut Alex Nitisemito (2011:199) secara khusus kegiatan disiplin kerja adalah untuk :

1. Mendorong para karyawan untuk mentaati pelaksanaan dan peraturan kepegawaian dan organisasi.
2. Memanfaatkan penggunaan prasana dan sarana barang dan jasa secara optimal.
3. Meningkatkan produktivitas kerja yang disebabkan oleh penggunaan input yang efisien sehingga dapat meningkatkan output.

4. Mendorong pelaksanaan sesuai dengan kekuatan yang berlaku.

Tindakan-tindakan disiplin yang tidak dapat dibenarkan adalah tindakan yang tidak adil dalam memberikan hukuman pada karyawan yang terlihat dalam pelanggaran disiplin, sehingga dapat menyebabkan kehilangan kesempatan untuk membentuk serikat pekerja pada perusahaan. Hal ini juga akan memicu terjadinya pemogokan oleh karyawan sehingga akan menyebabkan perlambatan pekerjaan pada perusahaan yang tidak memiliki serikat pekerja. Bahkan seandainya para karyawan tidak mengadakan reaksi secara terang-terangan terhadap tindakan-tindakan disiplin yang tidak dapat dibenarkan, moral kerja para karyawan akan ada kemungkinan untuk cenderung merosot, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi produktivitas perusahaan.

Ada tiga tindakan-tindakan disiplin yang keliru sehingga berpengaruh negative bagi perusahaan, yaitu :

1. Terdapat disiplin manajerial, dimana segala sesuatunya sangat tergantung pada pemimpin, dari sejak permulaan hingga akhir.
2. Terdapat disiplin tim, dimana keberhasilan dan kesempurnaan kinerja bermuara dari rasa saling ketergantungan, ini berasal dari suatu komitmen bersama oleh setiap karyawan terhadap keseluruhan organisasi perusahaan. Kegagalan dari satu orang karyawan akan menyebabkan kejatuhan seluruh karyawan.
3. Terhadap disiplin diri, dimana pelaksana tunggal sepenuhnya sangat bergantung pada pendidikan, pelatihan, keterampilan dan pengendalian diri dari setiap karyawan.

Disiplin menurut pedoman atau petunjuk yang telah digunakan merupakan alat untuk menggerakkan karyawan dalam upaya kerja sama dalam mencapai tujuan, disiplin dalam arti luas merupakan urat organisasi, perekat yang melekatkan bagian-bagian menjadi satu. Disiplin yang baik memungkinkan komunikasi keatas dan kebawah yang efisien, mendorong kerja sama dan membangun kebanggaan kelompok. (Simamora 2012:747),

2.1.2.3 Bentuk-Bentuk Disiplin Kerja

Menurut Veithzal Rivai (2011:285), terdapat beberapa bentuk disiplin kerja yaitu sebagai berikut :

1. Disiplin retributif, yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
2. Disiplin korektif, yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
3. Prespektif hak-hak individu, yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan *disipliner*.
4. Prespektif utilitarian, yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

2.1.2.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Tingkat Disiplin

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kreativitas dan kinerja orang karyawan dalam menjalankan tugas dan kewajibannya, seseorang pemimpin perusahaan harus mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi tingkat disiplin karyawannya. Menurut Malayu S.P Hasibuan (2011:194) faktor-

faktor yang memengaruhi disiplin kerja adalah :

1. Tujuan dan kemampuan

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

2. Teladan pimpinan

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

3. Balas jasa

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

4. Keadilan

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

5. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan efektif untuk mencegah/mengetahui kesalahan, membetulkan kesalahan, memelihara kedisiplinan, meningkatkan prestasi kerja, menaktifkan peranan atasan dan

bawahan, menggali sistem-sistem kerja yang efektif dan menciptakan sistem internal kontrol yang terbaik dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

6. Sanksi hukuman

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

7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakanakan mempengaruhi karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas bertindak untuk menghukumsetiap karyawan yang *indisipliner* sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan.

2.1.2.5 Dimensi dan Indikator Disiplin Kerja

Disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Adapun indikator menurut Sinungan (2011:145) 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 instansi.

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 berhubungan dengan unit kerja yang lain dan kelancaran dalam melakukan pekerjaan sesuai aturan.

Adapun Indikator menurut Sinungan (2011:145) adalah sebagai berikut :

1. Taat terhadap aturan waktu
 - a. Ketepatan pada jam masuk kerja
 - b. Ketepatan pada jam istirahat
 - c. Ketepatan pada jam pulang kerja
2. Taat terhadap peraturan perusahaan
 - a. Taat dalam cara berpakaian
 - b. Taat dalam bertingkah laku dalam pekerjaan
3. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan
 - a. Taat melakukan pekerjaan sesuai dengan unit kerja yang lainnya
 - b. Kelancaran dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan aturan

2.1.3 Pengertian Motivasi Kerja

Pendapat David Mc Clelland dalam Hasibuan (2011:93) teori motivasinya mengatakan bahwa: Produktifitas seseorang dapat ditentukan oleh “virus mental” yang ada padadirinya. Virus mental adalah kondisi jiwa yang mendorong seseorang untuk mampu mencapai prestasinya secara maksimal. Virus mental yang dimaksud terdiri dari 3 (tiga) golongan kebutuhan, yaitu: *need of achievement* (kebutuhan untuk keberhasilan), *need of affiliation* (kebutuhan untuk memperluas keberhasilan), dan *need of power* (kebutuhan untuk menguasai

sesuatu).

Berikut ini dikemukakan beberapa pendapat menurut para ahli antara lain:

Munandar (2010) mengungkapkan bahwa :

“Sebagai proses dimana karena kebutuhan-kebutuhan tertentu mendorong seseorang untuk melakukan berbagai kegiatan agar tujuannya tercapai.”

Hasibuan (2011:95) mengungkapkan bahwa :

“Pemberiandaya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka maubekerja sama, bekerja efektif dan terintergrasi dengan segala daya dan upayanya untuk mencapai kepuasan”.

Menurut Anoraga (2010:35) mengungkapkan bahwa :

“Sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Oleh sebab itu, motivasi kerja disebut pendorong semangat kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasinya”.

Motivasi didefinisikan oleh Fillmore H. Stanford dalam

Mangkunegara(2012:93) bahwa :

“Sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia kearah suatu tujuan tertentudorongan diri untuk beraktifitas diakhiri dengan penyesuaian diri, penyesuaian diri tersebut untuk memuaskan motif.”

Berdasarkan beberapa pendapat diatas penulis sampai pada pemahaman bahwa motivasi merupakan suatu kondisi yang menggerakkan manusia dan menimbulkan semangat atau dorongan kerja untuk melakukan kegiatan dan dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah ke arah suatu tujuan dimana kuat dan lemahnya motivasi kerja seorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasinya.

2.1.3.1 Tujuan Motivasi

Menurut Hasibuan (2011:97) tujuan pemberian motivasi yaitu:

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

2.1.3.2 Manfaat Motivasi

Manfaat motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang sudah ditentukan, serta orang senang melakukan pekerjaannya. Sesuatu yang dikerjakan karena ada motivasi yang mendorongnya akan membuat orang senang mengerjakannya. Orang pun akan

merasa dihargai atau diakui, hal ini terjadi karena pekerjaannya itu betul-betul berharga bagi orang yang termotivasi, sehingga orang tersebut akan bekerja keras. Hal ini dimaklumi karena dorongan yang begitu tinggi menghasilkan sesuai target yang mereka tetapkan. Kinerjanya akan dipantau, oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi dalam Arep dan Tanjung (2012:16).

2.1.3.3 Asas-Asas Motivasi

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2011:146), asas-asas motivasi adalah sebagai berikut :

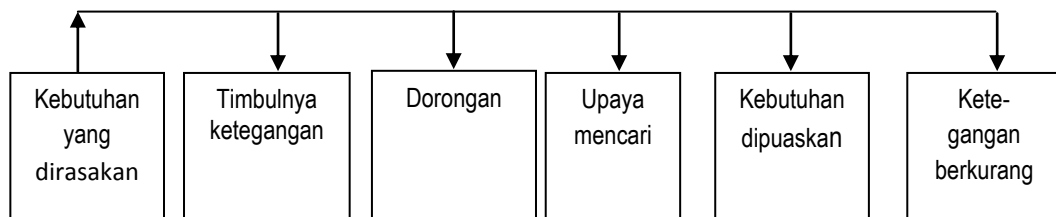
1. Asas mengikutsertakan, artinya mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan pendapat, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan.
2. Asas komunikasi, artinya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara-cara mengerjakannya, dan kendala-kendala yang dihadapi.
3. Asas pengakuan, artinya memberikan penghargaan, pujian dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya.
4. Asas wewenang yang didelegasikan, artinya memberikan kewenangan dan kepercayaan diri pada bawahan, bahwa dengan kemampuan dan kreativitasnya mereka mampu mengerjakan tugas-tugas itu dengan baik.
5. Asas adil dan layak, artinya alat dan jenis motivasi yang memberikan harus berdasarkan atas asas keadilan dan kelayakan terhadap semua karyawan. Misalnya pemberian hadiah atau hukuman terhadap semua karyawan harus

adil dan layak kalau masalahnya sama.

6. Asas perhatian timbal-balik, artinya bawahan yang berhasil mencapai tujuan dengan baik maka pimpinan harus bersedia memberikan alat dan jenis motivasi. Tegasnya kerja sama yang saling menguntungkan kedua belah pihak.

2.1.3.4 Proses Terjadinya Motivasi

Proses dari suatu motivasi secara umum dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber : Sondang P Siagian

Gambar 2.2

Proses motivasi

Bagan di atas menunjukkan hal-hal sebagai berikut :

1. Dalam kehidupan manusia, selalu timbul kebutuhan dan yang bersangkutan merasa perlu untuk memuaskannya.
2. Kebutuhan itu hanya dapat dikategorikan sebagai kebutuhan apabila menimbulkan ketegangan dalam diri yang bersangkutan.
3. Ketegangan itulah yang menimbulkan dorongan agar yang bersangkutan melakukan sesuatu.
4. Sesuatu itu adalah upaya mencari jalan keluar agar ketegangan yang dihadapi tidak berlanjut.

5. Jika upaya mencari jalan keluar yang diambil berhasil, berarti kebutuhan terpuaskan.
6. Kebutuhan yang berhasil dipuaskan akan menurunkan ketegangan, akan tetapi tidak menghilangkan sama sekali. Alasannya adalah bahwa kebutuhan yang sama cepat atau lambat akan timbul kemudian, mungkin dalam bentuk yang baru dan mungkin pula dengan intensitas yang berbeda.

2.1.3.5 Jenis-Jenis Motivasi

Malayu S.P. Hasibuan (2011:150), mengemukakan bahwa terdapat dua jenis motivasi yang digunakan antara lain :

1. Motivasi Positif (intensif positif)

Dalam motivasi positif pimpinan memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar, dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat. Insentif yang diberikan kepada karyawan diatas standar dapat berupa uang, fasilitas, barang, dan lain-lain.

2. Motivasi Negatif

Dalam motivasi negatif, pimpinan memotivasi dengan memberikan hukuman bagi mereka yang bekerja dibawah standar yang ditentukan. Dengan motivasi negative semangat bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu yang panjang dapat berakibat kurang baik.

Dalam prakteknya kedua jenis motivasi ini sering digunakan oleh manajer

suatu perusahaan. Penggunaannya harus tepat dan seimbang, supaya dapat meningkatkan semangat kerja karyawan.

Menurut Chifford T. Morgan, motivasi bertalian dengan tiga hal yang sekaligus merupakan aspek-aspek dari pada motivasi. Ketiga hal tersebut adalah keadaan yang mendorong tingkah laku (Motiving states), yaitu tingkah laku yang didorong oleh keadaan tersebut (Motiving Behavior), dan tujuan dari tingkah laku tersebut (Goal or Endsof Such Behavior).

Menurut Dimiyati dan Mudjiono (2012:86) motivasi sebagai kekuatanmentalindividu memiliki 2 jenis tingkat kekuatan, yaitu:

1. Motivasi Primer

Motivasi primer adalah motivasi yang didasarkan pada motif-motif dasar, motif dasar tersebut berasal dari segi biologis atau jasmani manusia. Dimiyati mengutip pendapat Mc.Dougal bahwa tingkah laku terdiri dari pemikiran tentang tujuan dan perasaan subjektif dan dorongan mencapai kepuasan contoh mencari makan, rasa ingin tahu dan sebagainya.

2. Motivasi sekunder

Motivasi sekunder adalah motivasi yang dipelajari, motif ini dikaitkan dengan motif sosial, sikap dan emosi dalam belajar terkait komponen penting seperti afektif, kognitif dan kurasif, sehingga motivasi sekunder dan primer sangat penting dikaitkan oleh siswa dalam usaha pencapaian prestasi belajar.

Dalam menumbuhkan motivasi belajar tidak hanya timbul dari dalam diri siswa tetapi juga berasal dari luar siswa. Yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik (Dimiyati dan Mudjiono, 2010:90).

1. Motivasi Intrinsik

Adalah motivasi yang timbul dari dalam diri pribadi individu itu sendiri tanpa adanya pengaruh dari luar individu. Contoh: seorang siswa mempelajari sebuah buku pelajaran karena ia termotivasi untuk mengetahui isi atau bahan berupa pengetahuan yang ia dapatkan.

2. Motivasi Ekstrinsik

Adalah dorongan terhadap perilaku seseorang yang ada diluar perbuatan yang dilakukannya. Ia mendapat pengaruh atau rangsangan dari luar, contoh: Ia belajar karena terdorong oleh orang lain, karena takut mendapatkan hukuman.

Motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik sangat penting bagi siswa dalam proses belajar, dengan timbulnya motivasi intrinsik dapat menimbulkan semangat belajar yang tinggi. Motivasi ekstrinsik dapat berubah menjadi intrinsik tanpa disuruh orang lain. Ia termotivasi belajar dan belajar sungguh-sungguh tanpa disuruh oleh orang lain (Monks, dalam Dimiyati, 2010:91).

2.1.3.6 Teori-teori Motivasi Kerja

Beberapa teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli, antara lain:

1. Motivasi Berprestasi McClelland dalam Anwar Prabu (2011:97)

- a. *Need For Achievement*, yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggungjawab untuk pemecahan masalah. Seorang pegawai yang mempunyai kebutuhan akan berprestasi adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik daripada sebelumnya, selalu berkeinginan mencapai prestasi yang lebih tinggi.
- b. *Need for Affiliation*, yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan

dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.

- c. *Need for Power*, yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dan dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.

David Mc-Clelland dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2011:103), mengemukakan enam karakteristik orang yang mempunyai motif berprestasi tinggi, adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- b. Berani mengambil dan memikul resiko.
- c. Memiliki tujuan yang realistik.
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan.
- e. Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan.
- f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Edi Sutrisno (2011:129), menyatakan bahwa tingkah laku individu yang didorong oleh kebutuhan pergaulan atau persabatan (N.Aff) akan tampak sebagai berikut:

- a. Lebih memperhatikan segi hubungan pribadi yang ada dalam pekerjaannya daripada tugas-tugas yang ada pada pekerjaan.
- b. Melakukan pekerjaan lebih efektif apabila bekerja sama dengan orang lain dalam susunan lebih kooperatif.

- c. Mencari persetujuan atas kesepakatan dari orang lain.
- d. Lebih suka dengan orang lain.

Edi Sutrisno (2011:130), mengemukakan juga mengenai tingkahlaku yang didorong oleh kebutuhan berkuasa akan tampak sebagai berikut:

- a. Berusaha menolong orang lain walaupun pertolongan itu tidak diminta.
- b. Sangat aktif menentukan arah kegiatan organisasi tempat berada.
- c. Mengumpulkan barang-barang atau menjadi anggota suatu perkumpulan yang dapat mencerminkan prestasi
- d. Sangat peka terhadap struktur pengaruh antara pribadi dari kelompok atau organisasi.

2. Teori ERG dari ClayTon P.Alderfer

Apabila kita mengutarakannya menurutkebutuhan tingkat terendah hingga tingkat tertinggi, maka kebutuhan-kebutuhan yang dimaksud adalah:

- a. Kebutuhan-kebutuhan akan eksistensi (*Existence=E*)
- b. Kebutuhan-kebutuhan untuk berhubungan dengan pihak lain (*Relatedness=R*)
- c. Kebutuhan-kebutuhan akan pertumbuhan (*Growth Needs=G*)

3. Teori Dua Faktor Herzberg dalam Sondang P. Siagian (2011:146)

Teori Motivasi-Higiene dikemukakan oleh fredrick Herzberg, orang menginginkan dua macam faktor kebutuhan yaitu:

- a. Faktor Motivator, adalah hal-hal pendorong berprestasi yang bersifat ekstrinsik, yang berarti bersumber dari luar diri seseorang. Yang tergolong sebagai faktor motivator antara lain : Prestasi, pengakuan pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kesempatan serta penghargaan.

- b. Faktor Higiene, adalah faktor-faktor yang sifatnya menyenangkan para pekerja, faktor higiene antara lain: Upah/gaji, lingkungan kerja, interpersonal serta kebijakan perusahaan.

2.1.3.7 Metode- Metode Motivasi

Untuk melaksanakan motivasi yang baik, Manajemen sumber daya Manusia (MSDM) memiliki metode- metode untuk memotivasi karyawannya. Menurut Malayu S.P Hasibuan (2011:100) 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, bonu, 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

2.1.3.8 Prinsip-prinsip Dalam Motivasi Kerja

Terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2011:100) diantaranya yaitu:

1. Prinsip Partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, karyawan perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

2. Prinsip Komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

3. Prinsip mengakui andil bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (karyawan) mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, karyawan akan lebih mudah di motivasi kerjanya.

4. Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada karyawan bawahan untuk sewaktu waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat karyawan yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

5. Prinsip pemberi perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan karyawan bawahannya, akan memotivasi karyawan bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

2.1.3.9 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut Siagian dalam buku novita (2011) faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang dapat diketahui berdasarkan karakteristik dari individu yang bersifat khas yang terdiri dari delapan faktor yaitu :

1. Karakteristik Biografi yang meliputi :
 - a. Usia, hal ini penting karena usia mempunyai kaitan yang erat dengan berbagai segi kehidupan organisasional. Misalnya kaitan usia dengan tingkat kedewasaan teknis yaitu ketrampilan tugas.
 - b. Jenis Kelamin, karena jelas bahwa implikasi jenis kelamin para pekerja merupakan hal yang perlu mendapat perhatian secara wajar dengan demikian perlakuan terhadap mereka pun dapat disesuaikan sedemikian rupa sehingga mereka menjadi anggota organisasi yang bertanggung jawab terhadap pekerjaannya.
 - c. Status perkawinan, dengan status ini secara tidak langsung dapat memberikan petunjuk cara, dan teknik motivasi yang cocok digunakan bagi para pegawai yang telah menikah dibandingkan dengan pegawai yang belum menikah.
 - d. Jumlah tanggungan, dalam hal ini jumlah tanggungan seorang pencari nafkah utama keluarga adalah semua orang yang biaya hidupnya tergantung pada pencari nafkah utama tersebut, tidak terbatas hanya pada istri atau suami dan anak-anaknya.
 - e. Masa kerja, dalam organisasi perlu diketahui masa kerja seseorang karena masa kerja seseorang merupakan satu indikator kecenderungan para pekerja dalam berbagai segi organisasional seperti ; produktivitas kerja dan daftar kehadiran. Karena semakin lama seseorang bekerja ada kemungkinan untuk mereka mangkir atau tidak masuk kerja disebabkan karena kejenuhan.

2. Kepribadian

Kepribadian seseorang juga dapat dipengaruhi motivasi kerja seseorang karena kepribadian sebagai keseluruhan cara yang digunakan oleh seseorang untuk bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain.

3. Persepsi

Interpretasi seseorang tentang kesan sensorinya mengenai lingkungan sekitarnya akan sangat berpengaruh pada perilaku yang pada gilirannya menentukan faktor – faktor yang dipandanginya sebagai faktor organisasional yang kuat.

4. Kemampuan belajar

Belajar adalah proses yang berlangsung seumur hidup dan tidak terbatas pada pendidikan formal yang ditempuh seseorang diberbagai tingkat lembaga pendidikan. Salah satu bentuk nyata dari telah belajarnya seseorang adalah perubahan dalam persepsi, perubahan dalam kemauan, dan perubahan dalam tindakan.

2.1.3.10 Dimensi dan Indikator Motivasi

Menurut Mc Clelland dalam Hasibuan (2011:93) dimensi motivasi :

1. Kebutuhan untuk berprestasi
 - a. Bertanggung jawab pribadi dalam mengambil keputusan.
 - b. Antusias berprestasi tinggi.
 - c. Konsisten menjalankan tugas sesuai dengan keputusan yang telah di sepakati.
2. Kebutuhan untuk berafiliasi

- a. Keinginan untuk bekerja dengan orang lain
 - b. Keinginan mengambil resiko
 - c. Keinginan bekerja lebih baik dari orang lain
3. Kebutuhan untuk berkuasa.
- a. Komunikasi kepada sesama karyawan.
 - b. Pemimpin terhadap bawahannya.
 - c. Kerjasama antar karyawan.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas penulis sampai pada pemahaman bahwa motivasi kerja merupakan suatu keahlian dalam mengarahkan atau mengendalikan dan menggerakkan seseorang untuk melakukan tindakan akan perilaku yang diinginkan berdasarkan sasaran-sasaran yang sudah ditetapkan untuk mencapai tujuan tertentu

Dalam penelitian ini penulis menggunakan indikator motivasi menurut Mashlow yang dikutip oleh Malayu S.P Hasibuan (2011:105), bahwa motivasi karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan fisik, kebutuhan akan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan diri dan kebutuhan perwujudan diri. Kemudian dari faktor tersebut diturunkan menjadi indikator-indikator untuk mengetahui tingkat motivasi kerja pada karyawan. Berikut ini adalah penjelasannya :

1. Kebutuhan Fisik

Merupakan kebutuhan fisik yang ada di dalam perusahaan seperti kebutuhan karyawan akan gaji, seragam dan lain sebagainya.

2. Kebutuhan keselamatan Dan Kesehatan

Merupakan kebutuhan akan keselamatan seperti tunjangan kesehatan, tunjangan kecelakaan, iklim dan kondisi kerja.

3. Kebutuhan sosial

Merupakan kebutuhan sosial seperti hubungan karyawan dengan atasan, hubungan pegawai dengan rekan kerja.

4. Kebutuhan penghargaan

Kebutuhan akan penghargaan diri sebagai pengakuan prestasi kerja, pujian dari atasan, kepercayaan atasan, kesempatan promosi kerja, serta penghargaan prestasi dari karyawan.

5. Kebutuhan aktualisasi diri

Kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kecakapan, melakukan pekerjaan yang lebih menantang, menunjukkan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja.

2.1.4 Pengertian Kinerja

Mengacu kepada pendapat Mathis dan Jackson mengenai kinerja (2012) yaitu pada dasarnya seperti apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan dan kinerja mempengaruhi seberapa besar seorang karyawan memberikan kontribusi untuk perusahaan. Dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan dapat dimulai dari perbaikan kinerja individu lalu kelompok. Dan di beberapa perusahaan kinerja karyawan individual adalah faktor penentu sukses atau tidaknya suatu perusahaan.

Berikut ini di kemukakan beberapa definisi Kinerja antara lain:

Menurut Moenir (2011) mengungkapkan kinerja bahwa :

“Hasil kerja seseorang pada kesatuan waktu atau ukuran tertentu dan tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut “*level performance*”. Biasanya orang yang *level performance*-nya tinggi disebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang *level*-nya tidak mencapai standar dikatakan sebagai tidak produktif atau ber-*performance* rendah”.

Mathis dan Jackson (2011:189) mengungkapkan bahwa kinerja :

“Para karyawan merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasional.”

Dari beberapa pendapat di atas, penulis sampai pada pemahaman bahwa kinerja sebagai sesuatu yang dilakukan karyawan yang membutuhkan suatu keahlian dan keterampilan untuk memberi kontribusi terhadap perusahaan untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Bila seorang karyawan mempunyai keberhasilan dalam kinerja maka dapat disebut produktif, begitu pula sebaliknya.

2.1.4.1 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan (Mathis, 2011). Penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini atau di masa lalu relatif terhadap standar prestasinya. Penilaian kinerja juga selalu mengasumsikan bahwa karyawan memahami apa standar kinerja mereka, dan penyelia juga memberikan umpan balik, pengembangan, dan insentif yang diperlukan untuk membantu orang yang bersangkutan meningkatkan kinerja yang kurang baik atau melanjutkan kinerja yang baik (Dessler, 2012). 16 Penilaian prestasi pegawai

adalah suatu proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Pemimpin perusahaan yang menilai prestasi kerja pegawai, yaitu atasan pegawai langsung, dan atasan tak langsung. Selain itu, kepala bagian personalia berhak memberikan penilaian prestasi terhadap semua pegawainya sesuai data yang ada di bagian personalia (Mangkunegara, 2011). Menurut Mathis dan Jackson (2011) penilaian kerja karyawan memiliki dua penggunaan yang umum didalam organisasi, yaitu:

1. Penggunaan administratif antara lain:
 - a. Sebagai dasar pembuat promosi atau pemecatan karyawan
 - b. Kompensasi berdasarkan pemikiran bahwa gaji harusnya diberikan untuk suatu pencapaian kinerja dan bukannya untuk senioritas
 - c. Sistem orientasi kinerja berdasarkan kinerja karyawan
 - d. Sebagai dasar pembuat keputusan untuk promosi, pemecatan, pengurangan, dan penugasan pindah tugas.
2. Penggunaan pengembangan antara lain:
 - a. Sebagai alat untuk mengenali kekuatan pegawai
 - b. Alat untuk mengidentifikasikan potensi pegawai
 - c. Alat untuk mengembangkan kemampuan pegawai dengan memberikan umpan balik
 - d. Alat untuk mendorong pemimpin memberikan penjelasan terhadap pegawai mengenai peningkatan yang diperlukan.

Tujuan penilaian kinerja menurut Rosidah dan Ambar Teguh Sulistiyani

(2010) yaitu:

1. Untuk mengetahui tujuan dan sasaran manajemen dan pegawai
2. Memotivasi pegawai untuk memperbaiki kinerja
3. Mendistribusikan reward dari organisasi yang dapat berupa tambahan gaji atau upah dan promosinya yang adil.

2.1.4.2 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kerja

Menurut Wilson Bangun (2012:232), tujuan dan manfaat penilaian kinerja diantaranya adalah

1. Evaluasi Antar Individu Dalam Organisasi

Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi

2. pengembangan Diri Setiap Individu Dalam Organisasi

Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan. Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan.

3. Pemeliharaan Sistem

Berbagai sistem yang ada dalam organisasi, setiap subsistem yang ada saling berkaitan antara satu subsistem lainnya. Salah satu subsistem yang tidak berfungsi dengan baik akan mengganggu jalannya subsistem yang lain. Oleh karena itu, sistem dalam organisasi perlu dipelihara dengan baik.

4. dokumentasi penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa yang akan datang. Manfaat penilaian kinerja disini berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia, pemenuhan secara legal manajemen sumber daya manusia, dan sebagai kriteria untuk pengujian validitas.

2.1.4.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Para pimpinan organisasi sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antar satu karyawan dengan karyawan lainnya yang berada di bawah pengawasannya. Walaupun karyawan-karyawan bekerja pada tempat yang sama namun produktivitas mereka tidaklah sama. Secara garis besar perbedaan kinerja ini disebabkan oleh dua faktor yaitu: faktor individu dan situasi kerja.

Menurut Gibson, et al. (2012:434) ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja, yaitu Variabel individual, terdiri dari:

- a. Kemampuan dan keterampilan: mental dan fisik.
- b. Latar belakang: keluarga, tingkat sosial, penggajian.
- c. Demografis: umur, asal-usul, jenis kelamin.
- d. Variabel organisasional, terdiri dari:
 - (1) Sumber daya.
 - (2) Kepemimpinan.
 - (3) Imbalan.
 - (4) Struktur.
 - (5) Desain pekerjaan.

e. Variabel psikologis, terdiri dari:

- (1) Persepsi.
- (2) Sikap.
- (3) Kepribadian.
- (4) Belajar.
- (5) Motivasi.

Dharma mengemukakan dalam Rozikin (2010) bahwa ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain.

- 2) Kemampuan, kepribadian dan minat, merupakan kecakapan seseorang
- 3) seperti kecerdasan dan keterampilan. Kemampuan pekerja dapat
- 4) mempengaruhi kinerja karyawan dalam berbagai cara. Kepribadian adalah serangkaian ciri yang relatif mantap yang dipengaruhi oleh keturunan dan faktor sosial, kebudayaan dan lingkungan.
- 5) Kejelasan dan penerimaan atas kejelasan peranan seorang pekerja, merupakan taraf pengertian dan penerimaan seorang individu atas tugas yang dibebarkannya. Semakin jelas pekerja mengenai persyaratan dan sasaran pekerjaannya, maka semakin banyak energi yang dapat dikerahkan untuk kegiatan ke arah tujuan.
- 6) Tingkat motivasi pekerja, motivasi adalah daya energi yang mendorong, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku. Menurut Mathis dan Jackson (2011 10:113) tiga faktor utama yang mempengaruhi kinerja individu, yaitu:

A. Kemampuan individual

- (1) Bakat.

(2) Minat.

(3) Faktor kepribadian.

B. Tingkat usaha yang dicurahkan

(1) Motivasi.

(2) Etika kerja.

(3) Kehadiran.

(4) Rancangan tugas.

C. Dukungan organisasi

(1) Pelatihan dan pengembangan.

(2) Peralatan dan teknologi.

(3) Standar kinerja.

(4) Manajemen dan rekan kerja.

2.1.4.4. Dimensi dan Indikator Karyawan

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program penilaian prestasi kerja, berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik atas SDM yang ada dalam organisasi. Mangkunegar (2011:67), penilaian dengan berdasarkan judgement based performance appraisal. Adapun indikator menurut Mangkunegara (2011:67) adalah sebagai berikut :

1. Kuantitas kerja
2. Kualitas kerja
3. Pengetahuan
4. Kreativitas

Adapun indikator menurut Mangkunegara (2011:67) adalah sebagai berikut :

1. Kualitas kerja
 - a. Tanggung jawab
 - b. Ketelitian
 - c. Keterampilan
 - d. Keberhasilan
2. Kuantitas kerja
 - a. Efektivitas dan efisiensi pegawai.
 - b. Pencapaian target.
3. Konsistensi karyawan
 - a. Pemahaman job.
 - b. Pengetahuan karyawan.
4. Kerjasama
 - a. Kerjasama bawahan dan atasan .
 - b. Kerjasama antara rekan sejawat.
5. Sikap karyawan
 - a. Kreatifitas karyawan.
 - b. kemampuan karyawan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat

mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang satu jenis.

Kajian yang digunakan yaitu mengenai Disiplin kerja, Motivasi kerja, yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berikut ini adalah tabel perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
			Independen	Dependen			
1.	Agustuti Handayani Tahun 2010	Analisis pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Tenaga Kerja Provinsi Lampung	Gaya kepemimpinan (X1) dan motivasi kerja (X2)	Kinerja pegawai (Y)	Terdapat pengaruh positif antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Tenaga Kerja Provinsi Lampung	Motivasi dan kinerja pegawai	Gaya Kepemimpinan
2.	M.harlie Tahun 2010	Pengaruh disiplin kerja, motivasi dan pengembangan karier terhadap kinerja Pegawai Negri Sipil Pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan	Disiplin (X1), Motivasi (X2) dan Pengembangan Karier (X3)	Kinerja Pegawai (Y)	Variabel disiplin kerja, motivasi dan pengembangan karier berpengaruh positif baik secara parsial maupun bersama-sama terhadap kinerja pegawai pemerintahan di Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan	Disiplin, Motivasi dan kinerja pegawai	Pengembangan karier

3.	Sarjiman Arianto Tahun 2012	Pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Lingkungan IPDN Jatinagor Sumedang Jawa Barat	Kepemimpinan (X1) dan motivasi (X2)	Kinerja Pegawai (Y)	Terdapat pengaruh positif dari kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai di Lingkungan IPDN Jatinagor Sumedang Jawa Barat	Motivasi dan kinerja pegawai	Kepemimpinan
4.	I gede Adnyana Sudibya Tahun 2012	Pengaruh motivasi dan disiplin terhadap kinerja pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali	Motivasi (X1), Disiplin (X2),	kinerja (Y1)	disiplin berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan motivasi berpengaruh secara positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali	Motivasi, dan disiplin kinerja pegawai	-
5.	Hernowo Narmodo (2011)	Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor	Motivasi (X1) Disiplin Kerja (X2), Gaya Kepemimpinan (X3)	Kinerja Pegawai (Y)	Ada pengaruh positif dan signifikan motivasi, disiplin kerja, dan gaya kepemimpinan secara bersama sama terhadap kinerja pegawai di balai besar industri hasil pertanian Bogor	Motivasi, Disiplin kerja dan kinerja pegawai	Gaya kepemimpinan
6.	Amran (2009)	Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Balai Besar Kesehatan Masyarakat (BBKPM) Bandung	Disiplin kerja (X1)	Kinerja Pegawai (Y)	Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Balai besar kesehatan masyarakat (BBKPM) Bandung	Disiplin dan Kinerja Pegawai	Motivasi

2.2.1 Ringkasan penelitian terdahulu

Analisis pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Tenaga Kerja Provinsi Lampung Agustuti Handayani Tahun 2010 Terdapat pengaruh positif antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Tenaga Kerja Provinsi Lampung.

Pengaruh disiplin kerja, motivasi dan pengembangan karier terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan M.harlie Tahun 2010 Variabel disiplin kerja, motivasi dan pengembangan karier berpengaruh positif baik secara parsial maupun bersama-sama terhadap kinerja pegawai pemerintahan di Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan.

Pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Lingkungan IPDN Jatinagor Sumedang Jawa Barat Sarjiman Arianto Tahun 2012 Terdapat pengaruh positif dari kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai di Lingkungan IPDN Jatinagor Sumedang Jawa Barat.

Pengaruh motivasi dan disiplin terhadap kinerja pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali I gede Adnyana Sudibya Tahun 2012 disiplin berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan motivasi berpengaruh secara positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali.

Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor Hernowo Narmodo

(2011) Ada pengaruh positif dan signifikan motivasi, disiplin kerja, dan gaya kepemimpinan secara bersama sama terhadap kinerja pegawai di balai besar industri hasil pertanian Bogor.

Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Balai Besar Kesehatan Masyarakat (BBKPM) Bandung Amran (2009) Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Balai besar kesehatan masyarakat (BBKPM) Bandung.

2.3 Kerangka pemikiran

Salah satu hal yang perlu dilakukan untuk dapat meningkatkan kinerja para karyawan yaitu melalui penetapan disiplin kerja yang dapat kepada para karyawan yang sesuai dengan kemampuan mereka, agar setiap karyawan yang ada di instansi dapat menjalankan tugas mereka dengan baik, dapat mentaati apa yang diperintahkan oleh atasan mereka. Disiplin pada diri seseorang akan membuat orang menyadari akan tanggung jawabnya untuk mentaati suatu peraturan. Apabila disiplin kerja tidak dapat ditegakkan maka kemungkinan tujuan yang telah ditetapkan tidak dapat tercapai.

Disiplin kerja karyawan salah satu usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan motivasi kerja (Sinungan, 2011). Motivasi kerja adalah suatu dorongan atau keinginan seseorang untuk melakukan sesuatu (Hasibuan, 2011). Para karyawan membutuhkan suatu motivasi kerja yang baik agar dalam menjalankan setiap tugas dan pekerjaan yang diberikan mereka dapat mengerjakannya 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.

2.3.1 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Disiplin Kerja merupakan hal yang sangat penting karena tanpa adanya disiplin kerja maka setiap pekerjaan tidak dapat diselesaikan dengan baik. Dengan demikian tidak dapat dipungkiri bahwa disiplin kerja merupakan faktor penentu keberhasilan dalam suatu perusahaan, apabila disiplin kerja diabaikan akan menghambat dan akan merugikan perusahaan. Karena tanpa disiplin kerja maka akan menurunkan kinerja pegawai sehingga tujuan perusahaan tidak akan tercapai.

Untuk mengungkapkan adanya keterkaitan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dikemukakan oleh Malayu S.P Hasibuan (2010:193) menyatakan bahwa : “ semakin baik disiplin kerja seseorang pegawai, maka semakin tinggi hasil prestasi kerja (kinerja) yang akan dicapai.

Disiplin kerja pada dasarnya selalu diharapkan menjadi ciri setiap SDM dalam organisasi, karena dengan kedisiplinan organisasi akan berjalan dengan baik dan bisa mencapai tujuannya dengan baik pula. Setiap pegawai harus memiliki disiplin kerja didalam organisasi atau perusahaannya, seperti mematuhi peraturan tertulis maupun tidak tertulis yang telah ditetapkan oleh perusahaan karena hal tersebut dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan harmonis sehingga akan memberikan dampak yang positif terhadap kinerja

pegawainya (Amran 2009).

Disiplin kerja pegawai bagian dari faktor kinerja menyatakan bahwa salah satu faktor penentu dari efektifitas kinerja adalah disiplin kerja. Disiplin kerja harus dimiliki setiap karyawan dan harus dibudayakan di kalangan pegawai agar bisa mendukung tercapainya tujuan organisasi karena merupakan wujud dari kepatuhan terhadap aturan kerja dan juga sebagai tanggung jawab diri terhadap perusahaan (M harlie 2010)

2.3.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Bagi instansi motivasi atau dorongan sangatlah penting diberikan kepada karyawan untuk menaikkan kinerja karyawan. Sedangkan keterkaitan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, Victor Vroom dalam Winardi (2010:238) menyatakan adanya hubungan motivasi kerja 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 dan bahwa penilaian kinerja yang baik akan berakibat pada imbalan yang lebih besar, kenaikan gaji, serta promosi dan kesemuanya itu memungkinkan yang bersangkutan untuk mencapai tujuan pribadinya “

Motivasi merupakan rangsangan dari luar dalam bentuk benda atau bukan benda yang dapat menumbuhkan dorongan pada orang untuk memiliki,

menikmati, menguasai atau mencapai benda atau bukan benda tersebut.

Motivasi seseorang melakukan pekerjaan karena memiliki tujuan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Seseorang akan merasakan kekhawatiran apabila kebutuhan hidupnya tidak tercapai sehingga hal tersebut akan mempengaruhi dalam diri individu untuk lebih meningkatkan motivasinya. Menurut Robbins (2010) motivasi merupakan keinginan untuk melakukan sesuatu dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhan individu. Dengan segala kebutuhan tersebut, seseorang dituntut untuk bekerja lebih giat dan aktif dalam bekerja, karena dengan seseorang memiliki motivasi yang tinggi dalam melakukan pekerjaannya maka kinerja seseorang didalam perusahaan akan meningkat dan target perusahaan dapat tercapai.

Agustuti handayani (2010) menyebutkan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu faktor motivasi, dimana motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang berusaha untuk mencapai tujuan atau mencapai hasil yang diinginkan. Sarjiman Arianto (2012) mengemukakan dalam penelitiannya dengan terbentuknya motivasi yang kuat, maka akan dapat membuahkan hasil atau kinerja yang baik sekaligus berkualitas dari 31 pekerjaan yang dilaksanakannya. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi yang dimiliki oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya akan memberikan peningkatan terhadap kinerjanya.

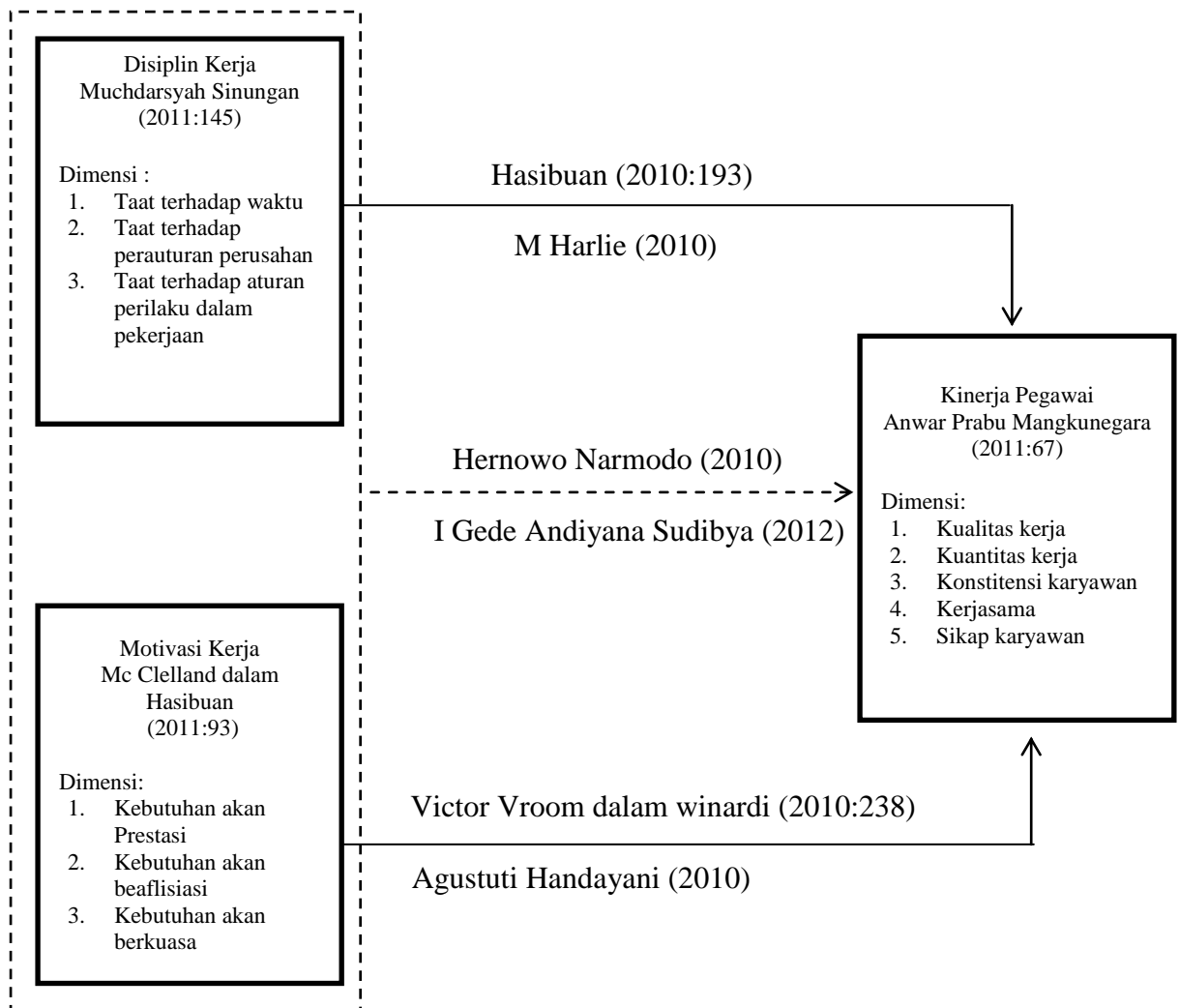
2.3.3 Pengaruh Disiplin kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

Untuk menunjangnya tercapainya tujuan kinerja organisasi dibutuhkan sumber daya manusia yang memenuhi kriteria tertentu diantaranya disiplin dan motivasi karyawan. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, semangat kerja dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Dengan adanya motivasi dan disiplin dari karyawan berarti dapat mengarahkan kemampuan, keahlian dan keterampilan dalam melaksanakan tugas kewajiban atau dengan kata lain kinerja karyawan akan lebih baik.

Penelitian ini yang dilakukan oleh I Gede Andiyana Sudibya (2012) dan Hernowo Harmodo (2010) menyatakan adanya pengaruh positif yang signifikan antara Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

2.3.4 Paradigma Penelitian

Disiplin kerja dan motivasi kerja keduanya merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang pegawai, untuk lebih jelasnya penulis menggambarkan pada bagan paradigma pengaruh disiplin kerja dan motivasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai sebagai berikut :



Gambar 2.3
Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran, maka hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Hipotesis Simultan

Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

2. Hipotesis Parsial

- a. Disiplin Kerja Berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.
- b. Motivasi Kerja Berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.