

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka ini, penulis akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Disesuaikan dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini yaitu motivasi, disiplin kerja, dan kinerja pegawai.

2.1.1 Definisi Manajemen

Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen yang baik memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat, dengan manajemen, daya duna dan hasil guna unsur-unsur manajemen dapat ditingkatkan.

Robbins dan Coulter (2011:6) mengatakan bahwa *management as the process of coordinating work activities so that they are completed efficiently and effectively with through other people*. Artinya, manajemen sebagai proses koordinasi aktivitas kerja sehingga dapat selesai secara efisien dan efektif dengan melalui orang lain.

Sedangkan Kotter Jhon (2014:8) berpendapat bahwa *management is a set of processes can keep a complicated system of people and technology running smoothly. The most important aspect of management include planning, budgeting, organizing, staffing, controlling and problem sloving*. Artinya, manajemen adalah

serangkaian proses yang dapat membuat sistem teknologi yang rumit dari orang-orang dan

berjalan lancar. Aspek yang paling penting dari manajemen meliputi perencanaan,

penganggaran, pengorganisasian, pegawai, mengendalikan, dan pemecahan masalah.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia terdiri dari dua unsur utama yaitu manajemen dan sumber daya manusia. Secara sederhana manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pengelolaan sumber daya manusia. Dari keseluruhan sumber daya yang tersedia dalam suatu organisasi baik publik maupun swasta dan baik *profit-oriented* dan *non profit-oriented*, dan sumber daya manusia yang paling penting dan sangat menentukan dalam organisasi tersebut.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu kunci keberhasilan sebuah perusahaan dalam mencapai tujuan-tujuan yang ingin diraihnya, istilah manajemen berasal dari kata "*to manage*" yang berarti mengurus, mengatur,

melakukan, dan mengelola. Pada umumnya, pengertian manajemen adalah suatu proses pencapaian tujuan yang ingin dicapai melalui orang lain, yaitu sumber daya manusia. Dimana sumber daya manusia memiliki kontribusi yang sangat besar bagi eksistensi perusahaan. Tanpa adanya sumber daya manusia, mustahil sebuah perusahaan dapat mencapai tujuannya.

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan dibandingkan faktor lainnya seperti modal. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sering juga disebut manajemen personalia.

Berikut ini pengertian manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli Hasibuan (2012:10) mendefinisikan Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Selanjutnya menurut Edwin B. Filippo dikutip Suwanto dan Donni Juni Priansa (2012:29) menyatakan bahwa

“Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian dan pemberhentian karyawan dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan, dan masyarakat”.

Sedangkan menurut Rivai dalam buku Suwanto dan Donni Juni Priansa (2012:29) menyatakan bahwa Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, penulis menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mempelajari bagaimana mendayagunakan sumber daya manusia dengan melaksanakan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia secara optimal sehingga tercapai tujuan organisasi maupun individu.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Berdasarkan fungsinya manajemen sumber daya manusia dalam hal ini menjalankan pekerjaan seharusnya organisasi memperhatikan fungsi manajemen dan fungsi operasional seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan (2012:21) mengungkapkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari dua fungsi yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional :

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan mempunyai arti penentuan mengenai program tenaga kerja yang akan mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Organisasi dibentuk dengan merancang struktur hubungan yang mengaitkan antara pekerjaan, karyawan, dan faktor-faktor fisik sehingga dapat terjalin kerjasama satu dengan yang lainnya.

c. Pengarahan (*directing*)

Pengarahan terdiri dari fungsi *staffing* dan *leading*. Fungsi *staffing* adalah menempatkan orang - orang dalam struktur organisasi, sedangkan fungsi *leading* dilakukan pengarahan sdm agar karyawan bekerja sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.

d. Pengendalian (*controlling*)

Adanya fungsi manajerial yang mengatur aktifitas-aktifitas agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan organisasi sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, bila terjadi penyimpangan dapat diketahui dan segera

dilakukan perbaikan. untuk memperoleh, mengembangkan, memelihara.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan

Usaha untuk memperoleh sejumlah tenaga kerja yang dibutuhkan perusahaan, terutama yang berhubungan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja, penarikan, seleksi, orientasi dan penempatan.

b. Pengembangan

Usaha untuk meningkatkan keahlian karyawan melalui program pendidikan dan latihan yang tepat agar karyawan atau pegawai dapat melakukan tugasnya dengan baik sehingga meminimalisir kesalahan. Aktivitas ini penting dan akan terus berkembang karena adanya perubahan teknologi, penyesuaian dan meningkatnya kesulitan tugas manajer.

c. Kompensasi

Fungsi kompensasi diartikan sebagai usaha untuk memberikan balas jasa atau imbalan yang memadai kepada pegawai sesuai dengan kontribusi yang telah disumbangkan kepada perusahaan atau organisasi.

d. Integrasi

Merupakan usaha untuk menyelaraskan kepentingan individu, organisasi, perusahaan, maupun masyarakat. Oleh sebab itu harus dipahami sikap prinsip-prinsip pegawai.

e. Pemeliharaan

Setelah keempat fungsi dijalankan dengan baik, maka diharapkan organisasi atau perusahaan mendapat pegawai yang baik. Maka fungsi

pemeliharaan adalah dengan memelihara sikap-sikap pegawai yang menguntungkan perusahaan.

f. Pemutusan Hubungan Kerja

Pemutusan hubungan kerja merupakan usaha terakhir dari fungsi manajemen sumber daya manusia adalah tanggung jawab perusahaan untuk mengembalikan pegawainya ke lingkungan masyarakat dalam keadaan sebaik mungkin.

2.1.2.3 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dalam manajemen. Hasibuan (2012:14) mengatakan manajemen sumber daya manusia mempunyai peranan dalam mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement*, dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.

6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal, dan mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

2.1.3 Motivasi

Motivasi merupakan hal yang sangat penting bagi semua perusahaan karena tanpa motivasi yang baik tujuan karyawan untuk bekerja maupun tujuan perusahaan tidak akan tercapai sesuai dengan harapan karena motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi karyawan agar mau bekerja dengan baik sesuai sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai sesuai dengan harapan.

2.1.3.1 Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata Latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, agar mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Dengan demikian motivasi dapat diartikan sebagai dorongan dalam diri seseorang untuk berperilaku dengan cara tertentu untuk mencapai tujuannya. Motivasi menurut McClelland dikutip Rivai (2012:837) menyatakan bahwa Motivasi merupakan

serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu yang berasal dari dalam dirinya bukan atas dorongan pihak lain.

Menurut Stephen P. Robbinson dan Mary Counter dikutip Suwanto dan Donni Juni Priansa (2012:171) menyatakan Kesiapan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan dengan kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu.

Sedangkan menurut Hasibuan (2012:141) menyatakan bahwa Motivasi pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

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.

2.1.3.2 Tujuan Motivasi

Tujuan Motivasi menurut Hasibuan (2012:146) dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut:

a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan

Kepuasan kerja merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan.

b. Meningkatkan produktifitas karyawan

Dengan produktifitas yang tinggi, aktivitas yang dilakukan akan diselesaikan dengan baik, sehingga akan memberikan keuntungan pada perusahaan.

c. Meningkatkan kedisiplinan karyawan

Kedisiplinan merupakan kunci terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Dengan disiplin yang baik berarti karyawan sadar dan bersedia mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik

Rekan kerja yang ramah dan mendukung, atasan yang ramah, memahami, menghargai dan menunjukkan keberpihakan kepada bawahan akan menciptakan hubungan kerja yang baik.

e. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas dan partisipasi karyawan

Karyawan ikut berpartisipasi dan mempunyai kesempatan untuk mengajukan ide-ide, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan, dengan cara ini karyawan ikut bertanggung jawab atas tercapainya tujuan perusahaan.

f. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya..

Dengan mempunyai motivasi yang tinggi maka karyawan akan memiliki rasa tanggung jawab dalam melaksanakan tugas-tugasnya

Berdasarkan tujuan tersebut, jelaslah bahwa di dalam setiap perusahaan diperlukan motivasi kerja yang tinggi dari para karyawan, apabila tidak terdapatnya motivasi kerja yang tinggi maka akanlah sulit untuk perusahaan tersebut mencapai tujuannya.

2.1.3.3 Asas-asas Motivasi

Menurut Hasibuan dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia untuk perusahaan (2012:147) asas-asas motivasi terdiri dari :

1. Asas Mengikutsertakan

Asas mengikutsertakan maksudnya yaitu mengajak bawahan untuk ikut

berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka untuk mengajukan ide-ide, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan. Dengan cara ini, bawahan merasa ikut bertanggung jawab atas tercapainya tujuan perusahaan.

2. Asas Komunikasi

Asas komunikasi maksudnya yaitu menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara mengerjakannya, dan kendala yang dihadapi. Dengan asas komunikasi, motivasi kerja bawahan akan meningkat, sebab semakin banyak seseorang mengetahui suatu soal, semakin besar pula minat dan perhatiannya terhadap hal tersebut.

3. Asas Pengakuan

Asas pengakuan maksudnya yaitu memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat kepada pegawai yang bekerja keras dan rajin, jika mereka terus menerus mendapat pengakuan maka pegawai akan semakin termotivasi untuk lebih giat dalam bekerja.

4. Asas Wewenang yang Didelegasikan

Yang dimaksud asas wewenang yang didelegasikan yaitu mendelegasikan sebagian wewenang serta kebebasan pegawai untuk mengambil keputusan dan berkreaitivitas dan melaksanakan tugas-tugas atasan.

5. Asas Perhatian Timbal Balik

Asas perhatian timbal balik yaitu memotivasi pegawai dengan mengemukakan keinginan atau harapan perusahaan disamping berusaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diharapkan pegawai dari organisasi.

Dengan asas motivasi ini diharapkan prestasi (kinerja) pegawai akan semakin meningkat. Asas-asas motivasi ini pada hakekatnya bertujuan untuk

meningkatkan produktivitas kerja dan tentunya memberikan kepuasan kepada pegawai. dengan keadaan tersebut maka diharapkan proses pencapaian tujuan organisasi akan menunjukkan hasil yang optimal.

2.1.3.4 Model-model Motivasi

Cara terbaik untuk menyimpulkan dan menggunakan berbagai konsep motivasi yaitu dengan mengembangkan model motivasi. Menurut Hasibuan (2012:148) dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia, beberapa model motivasi yang bisa digunakan dalam motivasi adalah:

1. Model Tradisional

Model ini mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahannya agar gairah kerja meningkat maka perlu diterapkan sistem insentif, yaitu memberikan insentif yang berupa uang atau barang kepada pegawai yang berprestasi baik, semakin baik kinerjanya semakin besar pula balas jasanya.

2. Model Hubungan Manusia

Model ini mengemukakan bahwa untuk memotivasi pegawai agar gairah kerjanya meningkat yaitu dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna dan penting di organisasi. Sebagai hasilnya pegawai bebas untuk membuat keputusan sendiri dan berkreaitivitas dalam pekerjaannya sehingga dapat membantu kemajuan di organisasi.

3. Model Sumber Daya Manusia

Model ini mengemukakan bahwa pegawai dimotivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang/barang atau keinginan akan kepuasan, tetapi juga kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti. Menurut model ini, pegawai cenderung memperoleh kepuasan dari prestasi kerja yang baik.

2.1.3.5 Proses Motivasi

Proses motivasi kerja diawali dengan rasa kekurangan kebutuhan, yang menggerakkan untuk mendapatkan sesuatu sehingga timbul suatu proses pencarian, kemudian orang memilih rangkaian tindakan tersebut. Menurut Hasibuan (2012:150) proses motivasi adalah sebagai berikut:

1. Tujuan

Dalam proses motivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan organisasi, baru kemudian para karyawan dimotivasi ke arah tujuan itu.

2. Mengetahui Kepentingan

Hal yang penting dalam proses motivasi adalah mengetahui keinginan karyawan atau pegawai dan tidak hanya melihat dari sudut kepentingan pimpinan atau perusahaan saja.

3. Komunikasi Efektif

Bagaimanapun dalam proses motivasi harus dilakukan komunikasi yang baik antara atasan, bawahan ataupun sesama rekan kerjanya. Bawahan harus mengetahui apa yang akan diperoleh dan syarat apa saja yang dipenuhinya supaya insentif diperoleh.

4. Integrasi Tujuan

Proses motivasi perlu untuk menyatukan tujuan organisasi dan tujuan kepentingan karyawan. Tujuan organisasi adalah *needcomplex* yaitu untuk memperoleh laba serta perluasan perusahaan, sedangkan tujuan individu karyawan ialah pemenuhan kebutuhan dan kepuasan. Jadi, tujuan organisasi dan tujuan karyawan harus disarukan dan untuk itu penting adanya penyesuaian motivasi.

5. Fasilitas

Manajer penting untuk memberikan bantuan fasilitas kepada organisasi dan individu karyawan yang akan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan,

seperti memberikan bantuan kendaraan kepada salesman.

6. Kerjasama Tim (*Team Work*)

Manajer harus membentuk *team work* yang terkoordinasi baik yang bisa mencapai tujuan perusahaan. *Team work* penting karena dalam suatu perusahaan biasanya terdapat banyak bagian.

2.1.3.6 Teori Motivasi Menurut Para Ahli

Motivasi terbentuk karena adanya interaksi antara kebutuhan dengan kondisi kerja. Berikut teori-teori motivasi menurut para ahli :

1. Teori Abraham H. Maslow

Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Kebutuhan merupakan fundamen yang mendasari perilaku pegawai. Kita tidak akan bisa memotivasi karyawan jika kebutuhan karyawan belum bisa terpenuhi oleh perusahaan. Pemenuhan motivasi harus sesuai dengan kebutuhan yang diinginkan oleh pegawai. A.H Maslow melihat adanya kebutuhan yang harus dipenuhi oleh pegawai.

Abraham Maslow dikutip oleh Hasibuan (2012:153) mengemukakan bahwa hirarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut:

- a. *Physiological Needs* (kebutuhan fisik dan biologis), yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup, yang termasuk dalam kebutuhan ini adalah kebutuhan

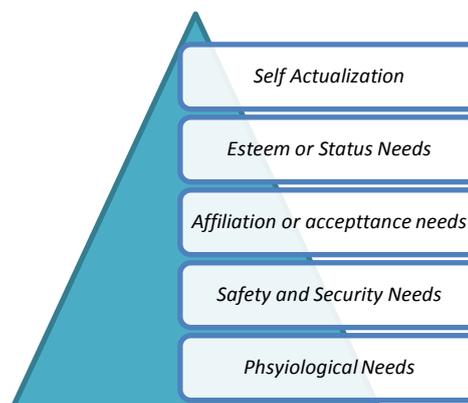
makan, minum, perlindungan fisik, bernapas, seksual dan lainnya. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.

- b. *Safety and Security Needs* (kebutuhan keselamatan dan keamanan), yaitu kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan. Kebutuhan ini mengacu kepada dua bentuk yaitu pertama :kebutuhan akan keamanan, terutama keamanan jiwa ditempat kerja pada saat bekerja di waktu jam-jam kerja. kedua : kebutuhan keamanan harta di tempat bekerja pada waktu jam-jam kerja, seperti motor yang disimpan jangan sampai hilang. Pentingnya memuaskan kebutuhan ini terlihat dari organisasi modern. Bentuk lain dari pemuas kebutuhan adalah dengan memberikan perlindungan asuransi (astek) kepada para karyawan.
- c. *Affiliation or Acceptance needs* (kebutuhan sosial) yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai. Pada dasarnya manusia normal tidak akan mau hidup menyendiri di tempat terpencil ia akan selalu membutuhkan kehidupan berkelompok. Karena manusia adalah makhluk sosial, sudah jelas ia mempunyai kebutuhan-kebutuhan sosial
- d. *Esteem or Status Needs* (kebutuhan penghargaan atau prestise) adalah kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Idealnya prestise timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian, akan tetapi perlu juga diperhatikan oleh pimpinan bahwa semakin tinggi kedudukan tinggi pula

prestisinya. Prestise dan status dimanifestasikan oleh banyak hal yang digunakan sebagai simbol status.

- e. *Self Actualization* (aktualisasikan diri) yaitu kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan dan luar biasa. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh. Kebutuhan aktualisasi diri mencakup dua hal, pertama : kebutuhan aktualisasi diri tidak dapat dipenuhi dari luar. Pemenuhannya berdasarkan keinginan atau usaha individu itu sendiri. Kedua : aktualisasi diri berhubungan dengan pertumbuhan seseorang individu. Kebutuhan ini berlangsung terus terutama sejalan dengan meningkatkan jenjang karir seorang individu.

Hierarki kebutuhan Abraham Maslow ditunjukkan dengan bentuk piramida pada bagian berikut:



Gambar 2.1
Hirarki Kebutuhan Maslow, Hasibuan (2012:156)

Gambar diatas menjelaskan bahwa urutan dan rangkaian kebutuhan seseorang selalu mengikuti alur yang dijelaskan oleh teori maslow. Semakin ke atas kebutuhan seseorang semakin sedikit jumlah atau kuantitas manusia yang memiliki kriteria kebutuhannya.

2. Teori Dua Faktor Herzberg

Teori kebutuhan Herzberg yang dikutip Hasibuan (2012:157), *Herzberg's two factor theory* atau teori motivasi dua faktor. Teori ini juga menggunakan teori Maslow sebagai titik acuannya. Herzberg melakukan penelitian dengan cara melakukan wawancara. Masing-masing responden diminta untuk menceritakan sesuatu yang terjadi entah itu yang menyenangkan (memberikan kepuasan) ataupun tidak menyenangkan atau yang tidak memberikan kepuasan. Kemudian hasil wawancara itu dianalisis dengan menggunakan analisis isi untuk menentukan mana faktor yang memberikan kepuasan atau yang tidak memberikan kepuasan.

Teori penanggulangan motivasi yang disampaikan oleh Herzberg menunjukkan bahwa dua perangkat faktor atau kondisi mempengaruhi perilaku individu-individu dalam organisasi yaitu:

- a. Perangkat pertama memberi perasaan yang hampir netral di kalangan para pekerja dalam suatu organisasi. Tetapi menarik kembali faktor-faktor ini yang disebut faktor-faktor pemeliharaan atau faktor *hygiene* dari tempat kerja yang akan cenderung menyebabkan ketidakpuasan. Faktor pemeliharaan antara lain mencakup cuti sakit, libur, rencana kesehatan dan kesejahteraan sehingga manajerpun yakin bahwa suatu program kepentingan karyawan yang baik akan memotivasi pekerja.
- b. Sedangkan perangkat kedua disebut faktor -faktor motivasi atau pemuas yang menyebabkan kepuasan kerja. Faktor-faktor ini digunakan untuk memotivasi atau memuaskan para karyawan.

Berdasarkan teori motivasi yang disampaikan oleh Herzberg maka kita dapat mengambil indikator-indikator berdasarkan teori Herzberg yaitu sebagai berikut:

- a. Prestasi (*Achievement*) berarti perasaan bahwa anda telah mencapai suatu tujuan yaitu bahwa anda sebagai karyawan telah menyelesaikan sesuatu yang telah anda mulai, selain itu beberapa situasi kerja memberikan perasaan ini, yang lain-lain seperti membuat perasaan prestasi sulit.
- b. Pengakuan (*Recognition*) dihargai oleh banyak karyawan, pimpinan memberikan kepada karyawan perasaan nilai dan harga diri, memberikan umpan balik kepada karyawan serta merasakan penampilan atau performa karyawan sebagai suatu bentuk pengakuan yang jelas.
- c. Pekerjaan itu sendiri (*The work it self*) merupakan faktor motivasi yang sangat penting. Pimpinan kadang terkadang berfikir mengapa beberapa orang karyawan terus menerus melambat. Dalam banyak hal karyawan terkadang merasa takut sadar atau tidak sadar untuk pergi ke kantor. Orang yang menyenangi pekerjaan cenderung untuk jauh lebih terdorong untuk menghindari kemangkiran dan keterlambatan.
- d. Pengembangan ke arah individu (*The possiblity of growth*) yaitu kemungkinan pertumbuhan dan kemajuan juga digunakan menjadi motivasi. Hal ini adalah bagaikan analogi lama tentang janji-janji muluk dengan ancaman, karena sebagian besar karyawan cenderung bergerak ke arah yang membantu mereka memperoleh janji-janji seperti promosi ataupun gaji yang lebih besar. Oleh karena itu alat-alat motivasi janganlah sekali-kali digunakan untuk memanipulasi masyarakat tetapi seharusnya digunakan untuk

memikirkan kepentingan karyawan dan organisasi.

- e. Tanggung Jawab (*Responsibility*) merupakan faktor lain yang memotivasi karyawan dalam menjalankan tugasnya demi menunjukkan performa yang sebaik-baiknya kepada pimpinan untuk keberhasilan perusahaan.

Dari kelima indikator ini melukiskan hubungan seseorang dengan apa yang dikerjakannya (*job content*) yakni kandungan pekerjaan pada tugasnya. Motivasi yang ideal adalah motivasi yang dapat merangsang usaha, peluang untuk melaksanakan tugas yang lebih membutuhkan keahlian dan peluang untuk mengembangkan kemampuan.

3. Teori Motivasi Berprestasi McClelland

Teori motivasi berprestasi Mc.Clelland *Achievment Motivation Theory* dalam Rivai (2012:840) mengemukakan bahwa produktivitas seseorang sangat ditentukan oleh “virus mental” yang ada pada dirinya. Virus mental adalah kondisi jiwa yang mendorong seseorang yang mampu mencapai prestasinya secara maksimal. Virus mental yang dimaksud terdiri dari 3 dorongan kemampuan, yaitu, *Need of achievement* (kebutuhan untuk berprestasi), *Need of affiliation* (kebutuhan untuk memperluas pergaulan), dan *Need of power* (kebutuhan untuk menguasai sesuatu).

1. Kebutuhan akan prestasi (*Need of achievement*)

Kebutuhan akan prestasi (*Need of achievement*) merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses. Kebutuhan ini pada hierarki Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Ciri-ciri individu yang menunjukkan orientasi tinggi antara lain bersedia menerima resiko yang relatif

tinggi, keinginan untuk mendapatkan umpan balik tentang hasil kerja mereka, keinginan mendapatkan tanggung jawab pemecahan masalah.

Ciri-ciri kebutuhan untuk berprestasi :

- a. Berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif.
 - b. Mencari *feedback* tentang perbuatannya.
 - c. Menyukai situasi yang kompetitif.
 - d. Memilih resiko yang sedang di dalam perbuatannya
2. Kebutuhan untuk berafiliasi (*Need of affiliation*)

Kebutuhan akan Afiliasi (*Need of affiliation*) adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Individu merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat, kooperatif dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain. Individu yang mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi. Orang-orang dengan *need a ffiliation* yang tinggi ialah orang yang berusaha mendapatkan persahabatan.

Sutrisno (2012:129), menyatakan bahwa tingkah laku individu yang didorong oleh kebutuhan pergaulan atau persahabatan (N.Aff) akan tampak sebagai berikut

- a. Menyukai persahabatan yang 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 suasana lebih kooperatif.
- c. Mencari persetujuan atau kesepakatan dari orang lain.
- d. Selalu berusaha menghindari konflik.

3. Kebutuhan untuk menguasai sesuatu (*Need of power*)

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain. Kebutuhan ini pada teori Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri. McClelland menyatakan bahwa kebutuhan akan kekuasaan sangat berhubungan dengan kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan.

Sutrisno (2012:130), mengemukakan juga mengenai tingkah laku yang didorong oleh kebutuhan berkuasa akan tampak sebagai berikut:

- a. Menyukai pekerjaan dimana mereka menjadi pimpinan.
- b. Sangat aktif dalam menentukan arah kegiatan dari sebuah organisasi dimanapun dia berada.
- c. Sangat peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi dari kelompok atau organisasi.

Selanjutnya David McClelland mengemukakan enam karakteristik orang yang mempunyai motif berprestasi tinggi, yaitu:

- 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.

Dari beberapa teori motivasi di atas dapat disimpulkan tidak cukup memenuhi kebutuhan makan dan minum saja, akan tetapi orang juga mengharapkan pemuasan kebutuhan biologis dan psikologis orang tidak dapat hidup bahagia. Semakin tinggi status seseorang dalam perusahaan, maka motivasi mereka semakin tinggi dan hanya pemenuhan jasmaniah saja. Semakin ada kesempatan untuk memperoleh kepuasan material dan non material dari hasil kerjanya, semakin bergairah seseorang untuk bekerja dengan mengerahkan kemampuan yang dimilikinya.

2.1.3.7 Dimensi dan Indikator Motivasi

Dimensi dan indikator motivasi kerja Menurut McClelland dalam Veitzhal Rivai (2012:840) sebagai berikut:

1. Kebutuhan untuk berprestasi (*Need of achievement*) yang meliputi indikator :
 - a. Kreatif dan Inovatif.
 - b. Feedback.
 - c. Kompetisi
 - d. Resiko.
2. Kebutuhan untuk mempreluas pergaulan (*Need of affiliation*) yang meliputi indikator :
 - a. Persahabatan
 - b. Berkelompok
 - d. Menghindari konflik

3. Kebutuhan untuk menguasai sesuatu (*Need of power*) yang meliputi indikator :
 - a.. Meyukai pekerjaan dimana mereka menjadi pemimpin.
 - b. Wewenang
 - c. Aktif dalam menentukan arah kegiatan organisasi.

2.1.4 Disiplin Kerja

Kedisiplinan merupakan fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin kerja karyawan maka akan semakin baik kinerja yang dapat dicapai. Tanpa disiplin yang baik, sulit bagi organisasi untuk mencapai hasil yang optimal. Kedisiplinan merupakan faktor yang utama yang diperlukan sebagai alat peringatan terhadap karyawan yang tidak mau berubah sifat dan perilakunya. Seorang karyawan dikatakan memiliki disiplin yang baik jika karyawan tersebut memiliki rasa tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan kepadanya.

2.1.4.1 Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin pada hakikatnya adalah kemampuan untuk mengendalikan diri dalam bentuk tidak melakukan sesuatu tindakan yang tidak sesuai dan bertentangan dengan sesuatu yang telah ditetapkan dan melakukan sesuatu yang mendukung dan melindungi sesuatu yang telah ditetapkan.

Berikut adalah pengertian-pengertian disiplin kerja menurut para ahli diantaranya, yaitu:

Disiplin kerja menurut Marwansyah (2014:410), adalah sebagai Sebuah prosedur yang mendorong karyawan untuk mengawasi perilaku mereka sendiri dan bertanggung jawab atas tindakan mereka.

Sedangkan menurut Rivai (2012:825), menyatakan bahwa 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 seseorang dalam memenuhi segala peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”.

Menurut Singodimenjo dalam Edi Sutrisno (2012:86) disiplin kerja adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya.

Dari beberapa pengertian disiplin kerja yang dikemukakan oleh beberapa ahli dapat dikatakan bahwa disiplin kerja adalah standar perilaku yang harus dilakukan dalam hubungannya dengan pekerjaan serta kesediaan seseorang dalam mematuhi dan mentaati peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku di lingkungan kerja.

2.1.4.2 Bentuk-Bentuk Disiplin Kerja

Tindakan disiplin berlaku bagi semua, tidak memilih, memilah dan memihak kepada siapapun yang melanggar akan dikenakan sanksi pendisiplinan yang sama termasuk bagi manajer dan pimpinan, karena pimpinan harus memberi contoh terhadap para bawahannya.

Menurut Rivai (2012:825) mengemukakan bahwa bentuk disiplin diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Disiplin Retributif, yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah, dengan tujuan akhir menghukum si pelanggar.
2. Disiplin Korektif, yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat, misalnya membantu karyawan mengoreksi perilaku yang tidak dapat diterima sehingga dia dapat terus dikaryakan oleh perusahaan.
3. Perspektif hak-hak individu, yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu

selama tindakan-tindakan disipliner, dengan tujuan akhir melindungi hak-hak individu.

4. Perspektif Utilitarian, yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya, misalnya memastikan bahwa faedah-faedah tindakan disiplin melebihi konsekuensi-konsekuensi negatifnya.

2.1.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Tingkat Disiplin Kerja

Banyak faktor yang mempengaruhi tingkat disiplin karyawan pada suatu organisasi atau perusahaan yang dapat mempengaruhi kreativitas dan kinerja seorang karyawan dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Menurut Hasibuan (2012:194) faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah:

1. Tujuan dan Kemampuan

Tujuan yang dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang

bagi kemampuan karyawan agar dia bekerja sungguh-sungguh dan berdisiplin untuk mengerjakannya.

2. Teladan Pemimpin

Teladan pemimpin sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan, karena pemimpin dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya dan oleh karena itu pemimpin harus menjadi contoh yang baik untuk para karyawannya.

3. Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan

karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan atau pekerjaannya.

4. Keadilan

Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam memberikan balas jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan.

5. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan dalam organisasi. Hal ini berarti atasan harus selalu hadir ditempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugasnya.

6. Sanksi Hukuman

Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan organisasi, sikap, dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.

7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan dan sanksi terhadap karyawan yang melanggar peraturan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan.

2.1.4.4 Sanksi Pelanggaran Kerja

Sanksi pelanggaran kerja adalah hukuman disiplin yang dijatuhkan oleh pimpinan organisasi kepada karyawan yang melanggar peraturan disiplin yang

telah diatur pimpinan organisasi.

Menurut Rivai (2012:831), ada beberapa tingkatan dan jenis sanksi pelanggaran kerja yang umumnya berlaku dalam suatu organisasi yaitu:

1. Sanksi pelanggaran ringan dengan jenis seperti teguran lisan, teguran tertulis, dan pernyataan tidak puas secara tertulis.
2. Sanksi pelanggaran sedang dengan jenis seperti penundaan kenaikan gaji, penurunan gaji, dan penundaan kenaikan pangkat.
3. Sanksi pelanggaran berat dengan jenis seperti penurunan pangkat, dan pemecatan.

2.1.4.5 Proses Disiplin Kerja

Menurut Marwansyah (2014:413), tindakan disiplin harus memenuhi syarat sebagai berikut:

1. Segera, tindakan disiplin harus diberlakukan segera sesudah terjadinya pelanggaran.
2. Dengan peringatan, karyawan harus mendapatkan peringatan yang memadai agar mengetahui konsekuensi dari perilaku kerja yang tidak diharapkan.
3. Konsisten, agar dipersepsikan sebagai sesuatu yang adil.
4. Tidak bersifat pribadi, manajer tidak boleh membeda-bedakan bawahannya dalam penerapan tindakan disiplin.

2.1.4.6 Mengatur dan Mengelola Disiplin Kerja

Menurut Rivai (2012:833), untuk mengelola disiplin diperlukan adanya standar disiplin yang digunakan untuk menentukan bahwa karyawan telah diperlakukan secara wajar, diantaranya:

1. Standar Disiplin, para manajer perlu mengumpulkan sejumlah bukti untuk membenarkan disiplin. Sebagai suatu model bagaimana tindakan disipliner harus diatur adalah:
 - a. Apabila karyawan melakukan suatu kesalahan, maka harus konsekuen terhadap aturan pelanggaran;
 - b. Apabila tidak dilakukan secara konsekuen berarti karyawan tersebut melecehkan peraturan yang telah ditetapkan;
 - c. Kedua hal diatas akan berakibat pemutusan hubungan kerja dan karyawan harus menerima hukuman tersebut.
2. Penegakan Standar Disiplin, pengadilan memerlukan bukti dari pemberi kerja untuk membuktikan sebelum karyawan ditindak.

2.1.4.7 Dimensi dan Indikator Disiplin Kerja

Dimensi dan indikator disiplin kerja yang digunakan dalam penelitian ini mengdaptasi dari pendapat Singodimendjo dalam Edi Sitrisno (2012:86) sebagai berikut :

1. Dimensi taat terhadap aturan waktu
 - a. Jam masuk kerja
 - b. Jam istirahat
 - c. Jam pulang kerja
2. Dimensi taat terhadap peraturan perusahaan
 - a. Cara berpakaian
 - b. Sopan santun
 - c. Kepatuhan bekerja

3. Dimensi taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan
 - a. Bertingkah laku
 - b. Tanggung jawab
 - c. Kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan
4. Dimensi taat terhadap aturan lainnya
 - a. Norma yang berlaku

2.1.5 Kinerja

Kinerja adalah sesuatu yang penting bagi perusahaan, khususnya kinerja karyawan yang bisa membawa perusahaan pada pencapaian tujuan yang diharapkan. Baik atau buruknya kinerja karyawan dapat berpengaruh pada baik buruknya kinerja perusahaan.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja

Kinerja dapat mempengaruhi berlangsungnya kegiatan suatu organisasi perusahaan, semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh para karyawan akan sangat membantu dalam perkembangan organisasi atau perusahaan tersebut dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja karyawan yang baik akan sangat membantu berkembangnya perusahaan tersebut, baik atau buruknya kinerja karyawan dapat berpengaruh pada baik buruknya kinerja perusahaan. Berikut adalah pengertian pengertian kinerja menurut para ahli diantaranya yaitu:

Kinerja menurut Bernardin dan Russel yang dialih bahasakan dalam Rivai (2012:554), menyatakan Kinerja didefinisikan sebagai catatan hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu.

Sedangkan menurut Irham Fahmi (2013:127), mendefinisikan kinerja sebagai berikut Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik

organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu.

Kinerja menurut Suwatno dan Donni Juni (2012:196), menyatakan Kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku, dalam kurun waktu tertentu, berkenaan dengan pekerjaan serta perilaku dan tindakan.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat dikatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh kemampuan dari individu atau kelompok yang dilakukan berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesanggupan, dan waktu dengan maksimal.

2.1.5.2 Tujuan dan Sasaran Kinerja

Menurut Werther dan Davis yang dialih bahasakan dalam Suwatno dan Donni Juni (2012:197), penilaian kinerja mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi perusahaan dan karyawan yang dinilai, antara lain:

- a. *Performance Improvement*. Memungkinkan karyawan dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
- b. *Compensation Adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
- c. *Placement Decision*. Menentukan promosi, transfer dan *demotion*.
- d. *Training and Development Needs*. Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal.
- e. *Carrer Planning and Development*. Memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.
- f. *Staffing Process Deficiencies*. Mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan.

- g. *Informational inaccuracies and Job-Design Errors*. Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi *job-analysis*, *job-design*, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.
- h. *Equal Employment Opportunity*. Menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminasi.
- i. *External Challenges*. Kadang-kadang kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya.
- j. *Feedback*. Memberikan umpan balik bagi urusan kekaryawanannya maupun bagi karyawan itu sendiri.

2.1.5.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2012:67) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) yang mengemukakan bahwa motivasi terbentuk dari sikap seseorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja, maka dapat diperjelas bahwa:

a. Faktor Kemampuan (*ability*)

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

b. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan sebagai suatu sikap yang dimiliki pemimpin dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka akan menunjukkan nilai positif dan negatif terhadap situasinya, dan semua itu bisa

memperlihatkan bagaimana tinggi rendahnya motivasi yang dimiliki pimpinan dan karyawan.

2.1.5.4 Penilaian Kinerja

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 Rivai (2012:563) 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 kecenderungan 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.

2.1.5.5 Jenis-Jenis Penilaian Kinerja

Menurut Rivai (2012:562) jenis-jenis penilaian kinerja meliputi :

1. Penilaian hanya oleh atasan.
 - a. Cepat dan langsung.
 - b. Dapat mengarah ke distorsi karena pertimbangan-pertimbangan pribadi.
2. Penilaian oleh kelompok lini, atasan dan atasannya lagi bersama-sama membahas kinerja dari bawahannya yang dinilai.
 - a. Objektivitasnya lebih akurat dibandingkan kalau oleh hanya atasan sendiri.
 - b. Individu yang dinilai tinggi dapat mendominasi penilaian.
3. Penilaian oleh kelompok staf, atasan meminta satu atau lebih individu untuk bermusyawarah dengannya, atasan langsung membuat keputusan akhir.
 - a. Penilaian gabungan yang masuk akal dan wajar.
4. Penilaian melalui keputusan komite, sama seperti pada pola sebelumnya kecuali bahwa manajer bertanggung jawab tidak lagi mengambil keputusan akhir, hasilnya didasarkan pada pilihan mayoritas.

- a. Memperluas pertimbangan yang ekstrim.
 - b. Memperlemah integritas manajer yang bertanggung jawab.
5. Penilaian berdasarkan peninjauan lapangan, sama seperti pada kelompok staf, namun melibatkan wakil dari pimpinan pengembangan atau departemen SDM yang bertindak sebagai peninjau yang independen.
- a. Membawa satu pikiran yang tetap ke dalam satu penilaian lintas sektor yang besar.
6. Penilaian oleh bawahan dan sejawat.
- a. Mungkin terlalu subjektif.
 - b. Mungkin digunakan sebagai tambahan pada metode penilaian yang lain.

2.1.5.6 Metode Penilaian Kinerja

Menurut Rivai (2012:563), teknik-teknik penilaian kinerja meliputi:

1. Skala peringkat (*Rating Scale*), para penilai diharuskan melakukan suatu penilaian yang berhubungan dengan hasil kerja karyawan dalam skala-skala tertentu, mulai dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi.
2. Daftar pertanyaan (*Checklist*), penilai memilih kata atau pernyataan yang menggambarkan karakteristik dan hasil kerja karyawan.
3. Metode dengan pilihan terarah (*Forced Choice Methode*), metode ini mengharuskan penilai untuk memilih pernyataan yang paling sesuai dengan pasangan pernyataan tentang karyawan yang dinilai, pasangan pernyataan tersebut bernada positif atau negatif.
4. Metode peristiwa kritis (*Critical Incident methode*), merupakan pemilihan yang mendasarkan pada catatan kritis penilai atas perilaku karyawan, seperti sangat baik atau sangat jelek di dalam melaksanakan pekerjaan.

5. Metode catatan prestasi, berkaitan erat dengan metode peristiwa kritis, yaitu catatan penyempurnaan, yang banyak digunakan terutama oleh para profesional, misalnya penampilan, peran kepemimpinan, kemampuan bicara, dan aktivitas lain yang berhubungan dengan pekerjaan.
6. Skala peningkatan yang dikaitkan dengan tingkah laku (*Behaviorally Anchored Rating Scale = BARS*), merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja karyawan untuk satu kurun waktu tertentu di masa lalu dengan mengaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu.
7. Metode peninjauan lapangan (*Field Review Methode*), spesialis SDM mendapat informasi dari atasan langsung perihal prestasi karyawan, lalu mengevaluasi berdasarkan informasi tersebut.
8. Tes dan observasi prestasi kerja (*Performance Test Observation*), pertimbangan dan keterbatasan penilaian prestasi dapat didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan, berupa tes tertulis dan peragaan, syaratnya tes harus valid dan reliabel (dapat dipercaya).
9. Pendekatan evaluasi komparatif (*Comparative Evalupproach*), mengutamakan perbandingan prestasi kerja seseorang dengan karyawan lain yang menyelenggarakan kegiatan sejenis.

2.1.5.7 Dimensi dan Indikator Kinerja

Menurut Irham Fahmi (2013:127), kinerja karyawan dapat dinilai dari dimensi dan indikator kinerja yang meliputi:

1. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana

sesuai dengan tujuan perusahaan. Indikator dari kuantitas kerja antara lain:

- a. Kecepatan
- b. Target Kerja

2. Kualitas kerja

Kualitas kerja Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil dengan

tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan. Indikator dari kualitas kerja antara lain:

- a. Kerapihan
- b. Ketelitian
- c. Kesesuaian

3. Kerjasama

Kerjasama merupakan suatu kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam lingkungan perusahaan maupun di luar lingkungan perusahaan. Apabila kerjasama terjalin dengan baik maka hasil pekerjaan akan semakin baik. Indikator dari kerjasama antara lain:

- a. Jalinan kerjasama
- b. Kekompakan

4. Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari. Indikator dari tanggung jawab

kerja antara lain:

- a. Hasil kerja
- b. Mengambil keputusan

5. Inisiatif

Kemampuan karyawan untuk memiliki inisiatif pribadi dalam mengerjakan tugas tanpa adanya perintah dari atasan. Indikator dari inisiatif adalah:

- a. Kemauan

2.2 Posisi Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Penelitian terdahulu yang digunakan penulis adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Kajian yang digunakan yaitu mengenai motivasi, disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Berikut ini adalah tabel perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis :

Tabel 2.1
Posisi Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun Penelitian dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Priono, Marzuki dan Yoyok Soesatyo (2015) <i>Influence Of Motivation and Discipline on The Performance of Employess (Studies on CV Eastern Star Home in Surabaya)</i>	Motivasi, kepuasan kerja dan komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Variabel independen motivasi Variabel dependen kinerja	Motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi
2	Eko Rosnanda (2012) Pengaruh Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT Dunia Marine Internusa”	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara disiplin kerja dan kinerja	Variabel independen sama yaitu disiplin kerja Variabel dependen sama yaitu kinerja	Lingkungan kerja
3	Amran (2009) Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Departemen Sosial Kabupaten Gorontalo	Terdapat hubungan positif dan signifikan antara disiplin dan kinerja	Variabel independen disiplin kerja Variabel dependen kinerja pegawai	Objek Penelitian
4	Kenda Laksa Shaylendra (2015) Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Lamongan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dan disiplin kerja positif dan signifikan terhadap kinerja	Variabel independen motivasi dan disiplin kerja Variabel dependen yaitu kinerja	Objek Penelitian Motivasi Kerja
5	Zaenal Mustafa Elqadri, Dewi Tri Wijaya dan Priono (2015) <i>The Influence of Motivation and Discipline Work Again Employee Work Productivity Tona'an Markets</i>	Terdapat hubungan positif dan signifikan antara disiplin dan motivasi terhadap kinerja	Variabel Independen disiplin kerja dan motivasi Variabel dependen kinerja karyawan	Lingkungan Kerja

Sumber : Berbagai jurnal yang diolah untuk penelitian

Penelitian ini lebih terfokus kepada satu metode untuk menentukan apa penyebab terjadinya penurunan kinerja pegawai, sementara penelitian-penelitian terdahulu membandingkan antara satu metode dengan metode lainnya untuk mengetahui penyebab terjadinya penurunan kualitas kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan periode penelitian yang lebih singkat, yaitu hanya 3 bulan periode dimulai bulan Oktober 2015-Desember 2015.

2.3 Kerangka Pemikiran

Setiap organisasi pasti menginginkan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mencapai tujuan tersebut tentunya suatu organisasi harus dijalankan dengan baik. Berjalannya suatu organisasi secara mendasar sangat ditentukan oleh pegawai itu sendiri. Pegawai menduduki kedudukan yang sangat penting dibandingkan dengan sumber-sumber daya yang lain. Para pegawai mengelola sumber-sumber daya yang ada di organisasi. Pengelolaan tersebut dilakukan untuk mencapai tujuan, inovasi dan peningkatan kinerja pegawai maupun kinerja organisasi.

Manusia sebagai penggerak utama organisasi dalam mencapai tujuan organisasi merupakan sumber daya yang tidak dapat diganti fungsinya dengan peralatan lain, betapapun pesatnya perkembangan teknologi. Melihat pentingnya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi diperlukan adanya penanganan tersendiri terhadap sumber daya manusia agar mereka dapat bekerja sesuai

2.3.1 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Penting bagi suatu organisasi untuk memberikan perhatian lebih kepada pegwainya, dengan cara member motivasi. Dengan pemberian motivasi diharapkan dapat menumbuhkan semangat kerja sehingga meningkatkan hasil

kerja. Untuk mengungkapkan adanya keterkaitan antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, McClelland dalam Mangkunegara (2012:94) berpendapat bahwa “ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja”. Motif 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. Selaras dengan Penelitian yang dilakukan oleh Mulyanto dan Sutapa Hardaya (2009) yang mengungkapkan adanya hubungan positif dan signifikan antara motivasi dengan kinerja pegawai pada Dinas Kertrans Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

2.3.2 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Disiplin kerja merupakan kunci terwujudnya tujuan perusahaan dan pegawai. Dengan penegakan disiplin yang baik akan membuat karyawan sadar dan bersedia mengerjakan semua tugas yang diberikan kepadanya demi tercapainya kinerja yang optimal. Hal ini selaras dengan pernyataan mengenai hubungan secara parsial antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Mengutip pendapat yang dikemukakan oleh Singodimendjo dalam Sutrisno (2012:96) menyatakan bahwa: “Semakin baik disiplin kerja seorang karyawan, maka semakin tinggi hasil kerja (kinerja) yang akan dicapai”. Selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Amran (2009) yang mengungkapkan adanya hubungan positif dan signifikan antara disiplin kerja dengan kinerja karyawan pada Departemen Sosial Kabupaten Gorontalo.

2.3.3 Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

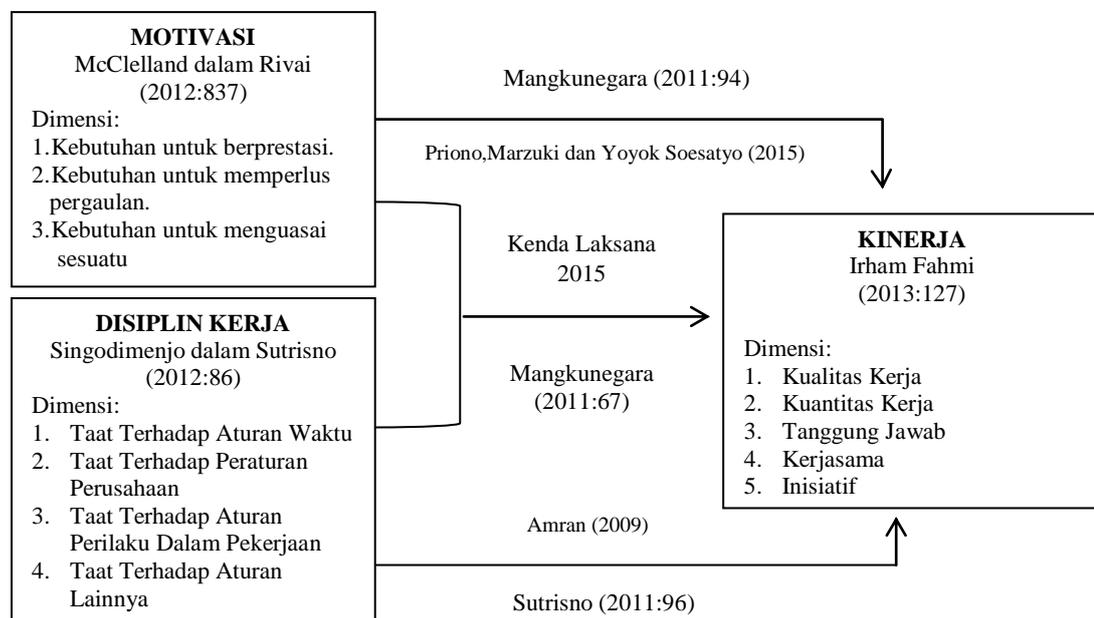
Untuk mencapai kinerja yang optimal guna mencapai tujuan yang telah

ditetapkan, perusahaan harus mampu menggerakkan karyawannya dengan cara memberikan motivasi yang baik dan penegakan disiplin. Hal ini selaras dengan pernyataan mengenai hubungan secara simultan antara pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Mengutip pendapat yang dikemukakan oleh Keith Davis dalam Mangkunegara (2012:67-68) 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. Pernyataan ini diperkuat oleh penelitian Kenda Laksa, (2015) bahwa adanya hubungan yang signifikan dan positif motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Lamongan.

Berdasarkan penjelasan kerangka pemikiran tersebut, untuk variabel independen adalah motivasi dan disiplin kerja dan variabel dependen adalah kinerja pegawai, maka paradigma penelitian dapat dilihat pada gambar berikut :

Gambar 2.2

Paradigma Penelitian Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai



2.4 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2012:134), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban empirik.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis mengambil dugaan sementara atau hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Hipotesis Simultan

Terdapat pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

2. Hipotesis Parsial

- a. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.
- b. Terdapat pengaruh disiplin terhadap kinerja pegawai.