

BAB II

Kajian Pustaka, Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

1.1.KAJIAN PUSTAKA

1.1.1. Pengertian Administrasi

Administrasi secara umum dapat diartikan sebagai suatu proses yang dilakukan secara kerjasama untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan sebelumnya. Apabila diterapkan secara formal dalam organisasi maka proses kerjasama tersebut adalah dalam upaya mewujudkan tujuan organisasi.

Beberapa pendapat para ahli tentang pengertian administrasi, menurut Sahya Anggara (2016:11), bahwa **“Administrasi diartikan sebagai suatu proses pengorganisasian sumber-sumber sehingga tugas pekerjaan dalam organisasi tingkat apapun dapat dilaksanakan dengan baik.”**

Menurut Sondang P. Siagian dalam buku Ilmu Administrasi Negara menjelaskan bahwa:

“Administrasi didefinisikan sebagai keseluruhan proses kerja sama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya”

Dapat diartikan bahwa administrasi merupakan proses kerjasama yang dilakukan sekumpulan orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah di tentukan.

Administrasi dapat dibedakan dalam 2 pengertian, yaitu administrasi dalam arti sempit dan administrasi dalam arti luas:

1. Administrasi dalam arti sempit dikemukakan oleh J. Wajong yang di kutip oleh Silalahi (2013:5) , yaitu:

“Kegiatan administrasi meliputi pekerjaan tatausaha yang bersifat mencatat segala sesuatu yang terjadi dalam organisasi untuk menjadi bahan keterangan bagi pimpinan.”

Sedangkan administrasi dalam arti sempit menurut Ulberts menyatakan pengertian administrasi, yaitu :

“Merupakan penyusunan dan pencatatan data dan informasi secara sistematis dengan maksud untuk menyediakan keterangan serta memudahkan memperoleh kembali secara keseluruhan dan di dalam hubungannya satu sama lain.”

1. Administrasi dalam arti luas Menurut Sondang P. Siagian yang dikutip ole Pasolong dalam buku Teori Administrasi Publik (2014:3) administrasi adalah: **“Keseluruhan proses kerja sama antara dua orang atau lebih yang didasarkan atas rasional tertentu mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya.”**

Berdasarkan uraian dan definisi-definisi seperti dikemukakan di atas dapat dirinci beberapa ciri pokok untuk disebut sebagai administrasi yaitu:

1. Sekelompok orang; artinya kegiatan administrasi hanya mungkin terjadi jika dilakukan oleh lebih dari satu orang.
2. Kerja sama; artinya kegiatan administrasi hanya mungkin terjadi jika dua orang atau lebih bekerja sama.

3. Pembagian tugas; artinya kegiatan administrasi bukan sekedar kegiatan kerja sama, melainkan kerja sama tersebut harus didasarkan pada pembagian kerja yang jelas.
4. Kegiatan yang runtut dalam suatu proses; artinya kegiatan administrasi berlangsung dalam tahapan-tahapan tertentu secara berkesinambungan.
5. Tujuan, artinya sesuatu yang diinginkan untuk dicapai melalui kegiatan kerja sama

Pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa administrasi merupakan sebuah kegiatan yang dilakukan secara berkelompok dengan menjunjung kerjasama yang tinggi untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan yang telah ditentukan sebelumnya berupa tujuan dari suatu organisasi.

1. Pengertian Administrasi Negara

Administrasi negara secara umum dapat diartikan sebagai suatu proses kerjasama yang dilakukan oleh semua aparatur negara untuk dapat menjalankan tugasnya sesuai dengan kebijakan negara yang telah ditentukan sebelumnya.

Beberapa pendapat para ahli tentang pengertian administrasi negara, menurut prajudi dalam Anggriani (2012:9) mempunyai 3 (tiga) arti, yaitu:

- a. Sebagai aparatur negara, aparatur pemerintah atau sebagai institusi politik (kenegaraan), atau semua organ yang menjalankan

- administrasi negara, meliputi organ yang berada di bawah pemerintah, mulai dari presiden sampai dengan pejabat di daerah.
- b. Sebagai aktivitas melayani, atau sebagai kegiatan operasional pemerintah dalam melayani masyarakat. (segala kegiatan dalam mengurus kepentingan negara)
 - c. Sebagai proses teknis penyelenggaraan UU, artinya meliputi segala tindakan aparaturnegara dalam menyelenggarakan UU.

Menurut Leonard d. White dalam Anggriani (2012:9), bahwa: **“Administrasi Negara adalah suatu studi mengenai bagaimana bermacam-macam badanpemerintah diorganisir, diperlengkapi tenaga-tenaganya, dibiayai, digerakan dan di pimpin”**.

Sedangkan definisi administrasi negara menurut Chandler & Plano yang dikutip oleh Pasolong dalam buku Teori Administrasi Publik (2014:7), yaitu **“Proses dimana sumber daya dan personel public diorganisir dan dikoordinasikan untuk memformulasikan, mengimplementasikan dan mengelola (manage) keputusan-keputusan dalam kebijakan publik”**.

Pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa administrasi negara merupakan sebuah kegiatan yang dilakukan secara berkelompok dengan menjunjung kerjasama yang tinggi untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan yang telah ditentukan sebelumnya berupa tujuan dari suatu organisasi.

2.1.2. Tinjauan Organisasi

1. Pengertian Organisasi

Organisasi berasal dari kata Yunani yaitu “Organon” yang berarti alat, organisasi merupakan suatu wadah kelompok orang dalam suatu wadah untuk tujuan bersama. Menurut **Hasibuan** dalam buku **Organisasi dan Motivasi (2014:24)** organisasi adalah :

“Suatu sistem perserikatan formal, berstruktur dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerjasama dalam mencapai tujuan tertentu. Organisasi hanya merupakan alat dan wadah saja”.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah tempat bagi individu-individu untuk mempersatukan potensi dan bekerja sama dalam melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan untuk mencapai suatu tujuan.

2. Unsur-Unsur Organisasi

Beberapa unsur-unsur organisasi menurut Hasibuan (2014:122)

sebagai berikut:

1. Manusia (*human factor*), artinya organisasi baru ada jika ada unsur manusia yang bekerjasama, ada pemimpin dan ada yang dipimpin (bawahan).
2. Tempat kedudukan, artinya organisasi baru ada, jika ada tempat kedudukannya.
3. Tujuan artinya organisasi baru ada jika ada tujuan yang ingin dicapai.
4. Pekerjaan, artinya organisasi itu baru ada, jika ada pekerjaan yang akan dikerjakan serta adanya pembagian pekerjaan.
5. Struktur, artinya organisasi itu baru ada, jika ada hubungan dan kerjasama antara manusia yang satu dengan yang lainnya.
6. Teknologi, artinya organisasi itu baru ada jika terdapat unsur teknis.
7. Lingkungan (*environment external social system*) artinya organisasi itu baru ada, jika ada lingkungan yang saling mempengaruhi misalnya ada sistem kerjasama sosial.

3. Asas-Asas Organisasi

Untuk mewujudkan suatu organisasi yang baik, efektif, efisien serta sesuai dengan kebutuhan harus didasarkan pada asas-asas organisasi,

Menurut Hasibuan (2014:123-125) asas-asas organisasi sebagai berikut :

1. *Principle of organizational* (asas tujuan organisasi)
Menurut asas ini tujuan organisasi harus jelas dan rasional, apa bertujuan untuk mendapatkan laba (*business organization*) ataukah untuk memberikan pelayanan (*public organization*). Hal ini merupakan bagian penting dalam menentukan struktur organisasi.
2. *Principle of unity of objective* (asas kesatuan tujuan)
Menurut asas ini, di dalam suatu organisasi harus ada kesatuan tujuan yang ingin dicapai. Organisasi secara keseluruhan dari tiap-tiap bagiannya harus berusaha untuk mencapai tujuan tersebut. Organisasi akan kacau, jika tidak ada kesatuan tujuan.
3. *Principle of unity command* (asas kesatuan perintah)
Menurut asas ini, hendaknya setiap bawahan menerima perintah ataupun memberikan pertanggungjawaban hanya kepada satu orang atasan, tetapi seorang atasan dapat memerintah beberapa orang bawahan.
4. *Principle of the span management* (asas rentang kendali)
Menurut asas ini, seorang manajaer atau atasan hanya dapat memimpin secara efektif sejumlah bawahan tertentu, misalnya 3 sampai dengan 9 orang. Jumlah bawahan ini tergantung kecakapan dan kemampuan manajer atau atasan bersangkutan.
5. *Principle of delegation of authority* (asas pendelegasian wewenang)
Menurut asas ini, hendaknya pendelegasian wewenang dari seorang atau sekelompok orang kepada orang lain jelas dan efektif, sehingga ia mengetahui wewenangnya.
6. *Principle of parity of authority and responsibility* (asas keseimbangan wewenang dan tanggung jawab)
Menurut asas ini, hendaknya wewenang dan tanggung jawab harus seimbang. Wewenang yang didelegasikan dengan tanggung jawab yang timbul karenanyaharus sama besarnya, hendaknya wewenang yang didelegasikan tidak meminta pertanggungjawaban yang lebih besar dari wewenang itu sendiri atau sebaliknya.
7. *Principle of responsibility* (asas tanggung jawab)
Menurut asas ini, hendaknya pertanggungjawaban dari bawahan terhadap atasan harus sesuai dengan garis wewenang (*line authority*) dan pelimpahan wewenang. Seseorang hanya bertanggung jawab kepada orang yang melimpahkan wewenangnya tersebut.
8. *Principle of departmentation*(*principle of devision of work*=asas pembagian kerja)
Menurut asas ini, pengelompokan tugas-tugas, pekerjaan-pekerjaan, atau kegiatan-kegiatan yang sama ke dalam satu unit kerja (departemen) hendaknya didasarkan atas eratnya hubungan pekerjaan tersebut.
9. *Principle of personal placement* (asas penempatan personalia)
Menurut asas ini, hendaknya penempatan orag-orang pada setiap jabatan harus didasarkan atas kecakapan, keahlian, dan

keterampilan (*the right man, in the right job*); *mismanagement* penempatan harus dihindarkan. Efektivitas organisasi yang optimal memerlukan penempatan pegawai yang tepat. Untuk itu harus dilakukan seleksi yang objektif dan berpedoman atas job specification dari jabatan yang akan diisi.

10. *Principle of scalar chain* (asas jenjang berangakai)

Menurut asas ini, hendaknya saluran perintah atau wewenang dari atas ke bawah harus merupakan mata rantai vertikal yang jelas dan tidak terputus-putus serta menempuh jarak terpendek. Sebaliknya pertanggungjawaban dari bawahan ke atasan juga melalui mata rantai vertikal, jelas dan menempuh jarak terpendeknya. Hal ini penting, karena dasar organisasi yang fundamental adalah rangkaian wewenang dari atas ke bawah. Tindakan dumping hendaknya dihindarkan.

11. *Principle of efficiency* (asas efisiensi)

Menurut asas ini, suatu organisasi dalam mencapai tujuannya harus dapat mencapai hasil yang optimal dengan pengorbanan yang minimal.

12. *Principle of continuity* (asas kesinambungan)

Organisasi harus mengusahakan cara-cara untuk menjamin kelangsungan hidupnya.

13. *Principle of coordination* (asas koordinasi)

Asas ini merupakan tindak lanjut dari asas-asas organisasi lainnya. Koordinasi dimaksudkan untuk mensinkronkan dan mengintegrasikan segala tindakan, supaya terarah kepada sasaran yang ingin dicapai.

4. Ciri-ciri Organisasi yang Baik dan Efektif

menurut Hasibuan (2014:126) ada beberapa ciri organisasi yang baik

dan efektif antara lain adalah:

1. Tujuan organisasi jelas dan realistis.
2. Pembagian kerja dan hubungan pekerjaan antara unit-unit, sub-sistem atau bagian-bagian harus baik dan jelas.
3. Organisasi harus menjadi alat dan wadah yang efektif dalam mencapai tujuan.
4. Tipe organisasi dan strukturnya harus sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
5. Unit-unit kerjanya ditetapkan berdasarkan atas eratnya hubungan pekerjaan.
6. *Job description* setiap jabatan harus jelas dan tidak ada tumpang tindih pekerjaan.
7. Rentang kendali setiap bagian harus berdasarkan volume pekerjaan dan tidak boleh terlalu banyak.

8. Sumber perintah dan tanggungjawab harus jelas, melalui jarak yang terpendek.
9. Jenis wewenang yang dimiliki setiap pejabat harus jelas.
10. Mismanajemen penempatan karyawan tidak ada.
11. Hubungan antara bagian dengan bagian lainnya jelas dan serasi.
12. Pendelegasian wewenang harus berdasarkan *job description* karyawan.
13. Diferensiasi, koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi harus baik.
14. Organisasi harus fleksibel.
15. Organisasi harus mempunyai anggaran dasar dan anggaran rumah tangga.

5. Bentuk Organisasi

Organisasi berdasarkan tipe/bentuknya menurut Hasibuan

(2014:150-159) adalah sebagai berikut :

1. Organisasi lini
 Organisasi lini ini diciptakan oleh Henry Fayol dan biasanya organisasi ini dipakai di perusahaan atau organisasi kecil saja. Dalam organisasi lini ini pendelegasian wewenang dilakukan secara vertikal melalui garis terpendek dari seorang atasan kepada bawahannya. Pelaporan tanggung jawab dari bawahan kepada atasannya juga dilakukan melalui garis vertikal yang terpendek. Perintah-perintah hanya diberikan seorang atasan saja dan pelaporan tanggungjawab kepada atasan bersangkutan.
2. Organisasi lini dan staf
 Organisasi lini dan staf ini pada dasarnya merupakan kombinasi dari organisasi dan organisasi fungsional. Kombinasi ini dilakukan dengan cara memanfaatkan kebaikan-kebaikannya dan meniadakan keburukan-keburukannya. Asas kesatuan komando tetap dipertahankan dan pelimpahan wewenang berlangsung secara vertikal dari pucuk pimpinan kepada pimpinan dibawahnya. Pucuk pimpinan tetap sepenuhnya berhak menetapkan keputusan, kebijaksanaan, dan merealisasikan tujuan perusahaan atau organisasi. Dalam membantu kelancaran tugas pimpinan, mendapatkan bantuan dari para staf. Tugas para staf hanya untuk memberikan bantuan, pemikiran saran-saran, data, informasi, dan pelayanan kepada pimpinan sebagai bahan pertimbangan untuk menetapkan keputusan dan kebijaksanaannya. Garis wewenang tetap berada pada pimpinan, sedangkan staf hanya memiliki wewenang staf saja, dipakai atau tidaknya saran-saran, data, dan informasi para staf sepenuhnya tergantung pada pimpinannya. Tipe organisasi lini dan staf ini umumnya digunakan untuk

organisasi yang besar, daerah kerjanya luas, dan pekerjaannya banyak.

3. Organisasi fungsional

Organisasi fungsional adalah organisasi yang disusun berdasarkan sifat dan macam pekerjaan yang harus dilakukan. Pada tipe organisasi fungsional ini masalah pembagian kerja mendapat perhatian yang sungguh-sungguh. Pembagian kerja didasarkan pada “spesialisasi” yang sangat mendalam dan setiap pejabat hanya mengerjakan suatu tugas atau pekerjaan sesuai dengan spesialisasinya.

4. Organisasi lini, staf, dan fungsional

Organisasi tipe ini merupakan kombinasi dari organisasi lini, lini dan staf, dan fungsional dan biasanya diterapkan pada organisasi besar serta kompleks. Pada tingkat Dewan Komisaris (*board of director*) diterapkan tipe organisasi lini dan staf, sedangkan pada tingkat *middle manager* diterapkan tipe organisasi fungsional/ organisasi lini, lini dan staf, serta fungsional ini dilakukan dengan cara menggabungkan kebaikan dan menghilangkan keburukan dari ketiga tipe organisasi tersebut. Dengan demikian, cocok untuk dipakai pada suatu organisasi yang besa dan kompleks.

5. Organisasi komite

Organisasi komite adalah suatu organisasi yang masing-masing anggota mempunyai wewenang yang sama dan pimpinannya kolektif. Organisasi komite (*panitia=committees organization*) mengutamakan pimpinan, artinya dalam organisasi ini terdapat pimpinan ‘kolektif presidium/*plural executive*’ dan komite ini bersifat manajerial. Komite dapat juga bersifat formal atau informal; komite-komite itu dapat dibentuk sebagai suatu bagian dari struktur organisasi formal, dengan tugas-tugas dan wewenang dibagi-bagikan secara khusus. Organisasi komite ini ada yang bersifat “tetap” dan ada juga yang bersifat “sementara”. Organisasi komite bersifat tetap, jika para anggotanya ditetapkan berdasarkan orangnya. Anggota organisasi komite dikelompokan atas: “*executive committee* dan *staff committee*. *Executive committee* (pimpinan komite) yaitu para anggota yang mempunyai wewenang garis atau line authority. *Staff committee*, yaitu para anggota yang mempunyai wewenang staf atau *staff authority*.

2.1.3. Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari bahasa inggris yaitu “*manage*” yang berarti mengurus, mengelola, mengendalikan, mengusahakan, dan memimpin.

Pengertian manajemen juga dipandang sebagai disiplin ilmu yang mengajarkan proses mendapatkan tujuan organisasi dalam upaya bersama dengan sejumlah orang atau sumber milik organisasi.

T. Hani Handoko (2016:4) Mengemukakan manajemen sebagai bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia atau kepegawaian, pengarahan, kepemimpinan dan pengawasan. Sumber daya manusia ini tercakup semua unsur yang dimilikinya, seperti energy, bakat, keterampilan, kondisi fisik dan mental manusia yang dapat digolongkan untuk berproduksi. Dengan pengertian manajemen sumber daya manusia itu, maka manajemen sumber daya manusia secara sederhana dapat diberi pengertian sebagai manajemen yang diterapkan dalam masalah pengelolaan sumber daya manusia.

1. Fungsi Manajemen

Fungs-fungsi manajemen manusia terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan kompensasi, pengintegritasan, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian. Tujuannya ialah agar perusahaan mendapatkan rentabilitas laba yang besar dari persentase tingkat bunga bank. Karyawan bertujuan mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya.

Malayu (2015:3) mengemukakan bahwa fungsi manajemen adalah :

1. Merencanakan (Planning)

Menetapkan tujuan dan tindakan yang akan dilakukan.

2. Mengorganisasikan (organizing)

Mengkoordinasikan sumber daya manusia serta sumber daya lainnya yang dibutuhkan.

3. Mendelegasikan (staffing)

Memberikan pengarahan kepada para bawahan dan mengusahakan mereka untuk mengerjakan pekerjaannya.

4. Mengarahkan (Directing)

Suatu rangkaian kegiatan untuk memberikan petunjuk atau intruksi dari seorang atasan kepada bawahan atau kepada orang yang diorganisasikan dalam kelompok formal untuk pencapaian tujuan bersama.

5. Mengendalikan (controlling)

Memastikan apakah tujuan tercapai atau tidak dan jika tercapai akan dilakukan tindakan perbaikan.

2.1.4. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan sumber daya yang penting bagi perusahaan. Mengingat pentingnya peranan sumber daya manusia dalam menentukan keberhasilan organisasi atau perusahaan menuntut seorang pemimpin dalam perusahaan untuk dapat mencari,

mendaya gunakan, mengembangkan dan emelihara sumber daya manusia tersebut dengan sebaik mungkin.

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Marwansyah (2015:3) sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja dan hubungan industrial.

Pendapat lain yang dikemukakan oleh Mankunegara (2016:2) menyatakan bahwa suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

1. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Tugas manajemen sumber daya manusia untuk mengelola manusia seefektif mungkin, agar dapat memperoleh suatu kesatuan sumber daya manusia yang merasa puas dan memuaskan. Dalam mengerjakan pekerjaan seharusnya organisasi memperhatikan fungsi-fungsi manajemen dan fungsi operasional seperti yang dikemukakan oleh Malayu (2015:21-23), berikut ini:

A. Fungsi Manajerial :

a. Perencanaan

Perencanaan (human resources planning) adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan efektif serta efisien dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan ini untuk menetapkan program kepegawaian.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian (organizing) adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasinya dalam bagan organisasi (organization chart). Organisasi yang baik akan membantu tercapainya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan

Pengarahan (directing) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja efektif secara efisien dalam terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin dengan kepemimpinannya, memerintah bawahan agar mau mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian

Pengendalian (controlling) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mau mentaati peratur-peraturan perusahaan dan mau bekerja sesuai dengan rencana. Pengendalian karyawan ini meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama dan pelaksanaan pekerjaan.

B. Fungsi Oprasional

a. Pengadaan

Pengadaan (procrument) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengembangan

Pengembangan (development) adalah proses peningkatan penerampilan teknis,teoristik, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

c. Kompensasi

Kompensasi (compensation) adalah pemberian balas jasa langsung (direct) dan tidak langsung (indirect), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikannya kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan

dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

d. Pengintegrasian

Pengintegrasian (integration) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Pengintegrasian merupakan hal penting dalam manajemen sumber daya manusia.

e. Pemeliharaan

Pemeliharaan (maintenance) adalah kegiatan untuk memelihara atau mengingatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting demi terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan orma-norma social.

g. Pemberhentian

Pemberhentian (separation) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pension, dan sebab-sebab lainnya.

2.1.5. Tinjauan Motivasi

Motivasi merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam menentukan perilaku seseorang, termasuk perilaku kerja. Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan dan mendukung perilaku manusia agar mau bekerja. Motivasi merupakan kegiatan yang penting mengakibatkan menyalurkan dan memelihara perilaku pegawai.

1. Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari bahasa latin *move* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja secara produktif, berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Motivasi sangat penting karena merupakan hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia agar mau bekerja giat dan antusias dalam mencapai hasil yang optimal.

Beberapa pendapat mengenai motivasi para ahli, Malayu mengemukakan (2016:23) :

“Pengertian motivasi adalah mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras

dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan”

Motivasi kerja menurut **Winardi (2016:6)** mengemukakan bahwa:

“Motivasi merupakan suatu kekuatan potensial yang ada di dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkan sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau negatif.”

Beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa Motivasi merupakan dorongan yang timbul dari dalam diri seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu yang mengarahkan pada sasaan, motivasi juga merupakan sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja, daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan

2. Tujuan Motivasi

Menurut H. Malayu S.P. Hasibuan (2015 : 146) motivasi memiliki tujuan sebagai berikut :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan, Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
4. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
5. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
6. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.

7. Meningkatkan tingkat kesejateraan karyawan.
8. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
9. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

3. Jenis-Jenis Motivasi

Menurut **Winardi (2016:5)** mengemukakan bahwa ada dua jenis motivasi yaitu :

1. Motivasi Positif, yang kadang-kadang dinamakan orang “motivasi yang mengurangi perasaan cemas” (anxiety reducing motivation) atau “pendekatan wortel” (the carrot approach) dimana orang ditawari sesuatu yang bernilai (misalnya imbalan berupa uang, pujian dan kemungkinan untuk menjadi karyawan tetap) apabila kinerjanya memenuhi standa yang ditetapkan.

2. Motivasi Negatif, yang sering kali dinamakan orang “pendekatan tongkat pemukul” (the stick approach) menggunakan ancaman hukuman (teguran-teguran, ancaman akan di PHK, ancaman akan diturunkan pangkat dan sebagainya) andaikata kinerja orang bersangkutan di bawah standar.

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat diketahui bahwa motivasi positif akan memicu semangat kerja dalam jangka waktu panjang dan motivasi negative hanya memicu semangat kerja dalam jangka waktu pendek tetapi untuk jangka waktu panjang akan berakibat buruk. Kedua motivasi diatas dalam prakteknya sering digunakan oleh suatu organisasi.

Penggunaannya harus tepat dan seimbang agar dapat meningkatkan semangat kerja pegawai.

4. Proses Motivasi

Menurut **Hasibuan** dalam bukunya yang berjudul **Manajemen Sumber Daya Manusia (2003:150)** mengemukakan proses motivasi sebagai berikut :

1. Tujuan, dalam proses motivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan organisasi, baru kemudian para pegawai dimotivasi kearah tujuan itu.
2. Mengetahui kepentingan, hal yang penting dalam proses motivasi adalah mengetahui keinginan pegawai dan tidak hanya melihat dari sudut kepentingan pemimpin atau organisasi saja.
3. Komunikasi efektif, dalam proses motivasi harus dilakukan komunikasi yang baik dengan bawahan. Bawahan harus mengetahui apa yang akan diperolehnya dan syarat apa saja yang harus dipenuhinya supaya intensif tersebut diperolehnya.
4. Integritas tujuan, proses motivasi perlu untuk menyatukan tujuan organisasi dan tujuan kepentingan adanya penyesuaian motivasi.
5. Fasilitas, pimpinan penting untuk memberikan bantuan fasilitas kepada organisasi dan individu pegawai yang akan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan.

6. Team work, pimpinan harus membentuk tim kerja yang baik yang bias mencapai tujuan organisasi.

5. Metode Motivasi

Metode Motivasi menurut **Hasibuan** dalam bukunya yang berjudul **Manajemen Sumber Daya Manusia (2003:150)** mengemukakan bahwa ada dua metode, yaitu:

1. Motivasi langsung (Direct Motivation), motivasi langsung adalah motivasi (materil dan nonmaterial) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifat khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus, dan bintang jasa.
2. Motivasi tidak langsung (indirect Motivation), motivasi tidak langsung adalah motivasi yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas sehingga para pegawai betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya, kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik, ruang kerja yang terang dan nyaman, suasana pekerjaan yang serasi, serta penempatan yang tepat. Motivasi tidak langsung besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja pegawai sehingga produktif.

2.1.6. Konsep Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Pengertian Kinerja yaitu suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan diartikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2015:67) dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, mengemukakan pengertian kinerja sebagai berikut, **“Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya”**.

Pengertian kinerja, yang dikemukakan oleh Agus Dharma (2014:105) yaitu sebagai berikut: **“Kinerja pegawai adalah sesuatu yang dicapai oleh pegawai, prestasi kerja yang diperhatikan oleh pegawai, kemampuan kerja berkaitan dengan penggunaan peralatan kantor”**.

Menurut (Hasibuan, 2002:160) yaitu:

“Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Berdasarkan paparan diatas kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu menurut standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat ahli diatas, dapat ditafsirkan bahwa kinerja pegawai adalah sesuatu yang dicapai atau hasil kerja seorang pegawai secara kualitas dan kuantitas dalam

melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan.

2. Pengukur Kinerja

Agus Dharma dalam bukunya Manajemen Supervisi (2014:154) mengatakan hampir semua cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut :

a. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai.

Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.

b. Kualitas, yaitu mutu sasaran yang harus dihasilkan (baik tidaknya).

Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran "tingkat kepuasan", yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.

c. Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang

direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

3. Tujuan Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja menurut Mardiasmo dalam Sinambela (2012:187) mempunyai tiga tujuan, yaitu :

1. Membantu memperbaiki kinerja agar kegiatan terfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja.
2. Pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan.
3. Mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

4. Manfaat Pengukuran Kinerja

Manfaat pengukuran kinerja menurut Mahsun (2006:33-34) baik internal maupun eksternal organisasi sektor publik, antara lain :

1. Memastikan pemahaman para pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja.
2. Memastikan tercapainya rencana kinerja yang telah disepakati.
3. Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja.
4. Memberikan penghargaan dan hukuman yang obyektif atas prestasi pelaksana yang telah diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
5. Menjadi alat komunikasi antar bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi.
6. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
7. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.

8. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.
9. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan.
10. Mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

Penilaian kinerja menurut Werther dan Davis (1996:342) mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi dan pegawai yang dinilai, yaitu:

1. *Performance Improvement*. Yaitu memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. *Compensation adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
3. *Placement decision*. Menentukan promosi, transfer, dan demotion.
4. *Training and development needs*. Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
5. *Carrer planning and development*. Memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.
6. *Staffing process deficiencies*. Mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.
7. *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.

8. *Equal employment opportunity*. Menunjukkan bahwa placement decision tidak diskriminatif.
9. *External challenges*. Kadang-kadang kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja pegawai.
10. *Feedback*. Memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun bagi pegawai itu sendiri.

5. Hubungan Motivasi Kerja terhadap kinerja pegawai bagian tata usaha Badan Pertanahan Nasional Kanwil Jawa Barat

Menurut **Robert Kreitner dan Angelo Kinicki** yang dikutip oleh **Wibowo (2015 : 330)** dalam bukunya Manajemen Kinerja mengemukakan bahwa pengaruh motivasi terhadap kinerja pada dasarnya dapat diungkapkan bahwa:

“Motivasi dapat dipastikan mempengaruhi kinerja, walaupun bukan satu-satunya faktor yang membentuk kinerja. Masukan individual dan konteks pekerjaan merupakan dua faktor kunci yang mempengaruhi motivasi. Kedua faktor tersebut saling mempengaruhi termasuk pada

proses motivasi, membangkitkan, mengarahkan, dan meneruskan. Pekerjaan akan lebih termotivasi apabila mereka percaya bahwa kinerja mereka akan dikenal dan dihargai. Kinerja tergantung pada kombinasi masukan individu, faktor konteks pekerjaan, motivasi dan perilaku termotivasi yang tepat.”

Berdasarkan tinjauan pustaka para pakar di atas peneliti mengidentifikasi bahwa kinerja Bagian Tata Usaha Badan Pertanahan Nasional Kanwil Jawa Barat di pengaruhi oleh motivasi kerja pegawai.

2.2.Kerangka Pemikiran

Peneliti memerlukan suatu kerangka pemikiran sebagai landasan teori dalam menyusun usulan penelitian, yaitu berupa pendapat para ahli yang tidak diragukan lagi kebenarannya, sebagai pemikiran yang menjadi titik tolak langkah-langkah dalam memecahkan penelitian tentang motivasi dan kinerja.

Pengertian Motivasi yang dikemukakan oleh Sutrisno (2013:109), mengemukakan bahwa motivasi adalah : **“faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang”**.

Menurut Sutrisno (2013:100) dalam bukunya yang berjudul **Manajemen Sumber Daya Manusia** mengemukakan faktor-faktor dalam Motivasi Pegawai adalah sebagai berikut :

1.Faktor Internal

2.Faktor Eksternal

Pengertian kinerja, yang dikemukakan oleh Agus Dharma (2014:105) yaitu sebagai berikut: **“Kinerja pegawai adalah sesuatu yang dicapai oleh pegawai, prestasi kerja yang diperhatikan oleh pegawai, kemampuan kerja berkaitan dengan penggunaan peralatan kantor”**.

Agus Dharma dalam bukunya Manajemen Supervisi (2014:154) mengatakan hampir semua cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut :

a. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.

b. Kualitas, yaitu mutu sasaran yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran ”tingkat kepuasan”, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.

c. Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

2.3. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan di atas, peneliti menemukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Badan Pertanahan Nasional Kantor Wilayah Jawa Barat Bagian Tata Usaha.

2. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi terhadap kinerja pegawai di Badan Pertanahan Nasional Kantor Wilayah Jawa Barat Kantor Wilayah Jawa Barat Bagian Tata Usaha.

