**BAB II KAJIAN PUSTAKA**

* 1. **Landasan Teori**
     1. **Manajemen Sumber Daya Manusia**
        1. **Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam organisasi, karena kualitas organisasi sendiri sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusia sebagai karyawan dan pelaku layanan dalam suatu organisasi. Sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan diperlukan suatu strategi dalam mengelola sumber daya manusia, pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan memberikan kemajuan bagi perusahaan terutama dalam menghadapi situasi dan kondisi yang selalu berubah dan berkembang.

Sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dalam suatu perusahaan, karena sumber daya manusia merupakan faktor pengendali bagi sumber-sumber daya lainnya, seperti uang, bahan baku, mesin dan peralatan. Sumber daya manusia dapat menjadi sumber keunggulan bersaing jika dikelola dengan baik. Hal ini dapat dilakukan dengan cara mengelola sumber daya manusia dengan optimal sehingga menjadi menjadi sumber keunggulan bersaing dan memiliki kinerja yang tinggi. Kinerja karyawan yang tinggi akan membuat karyawan semakin loyal terhadap organisasi dan semakin termotivasi untuk bekerja. Karyawan yang bekerja dengan rasa senang dan memiliki kepuasan dalam bekerja akan memperbesar kemungkinan tercapainya kinerja yang optimal.

adapun beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia menururt para ahli, yaitu sebagai berikut :

Mangkunegara (2013:2) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasaian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2011;27) mengdefinisikan “merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, aktivitas yang dilakukan merangsang, mengembangkan, memotivasi dan memelihara kinerja yang tinggi dalam perusahaan.

7

8

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2009:10) MSDM adalah “ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.”

Veithzal Rivai (2009:1) mendefinisikan : merupakan salah satu bidang dari manajemen umum meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaannya, dan pengendalian dari beberapa definisi tentang manajemen sumber daya manusia yang telah dikemukakan, maka disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu yang untuk mengelola sumber daya manusia yang terdapat di perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan

# Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Kegiatan sumber daya manusia merupakan bagian proses manajemen sumber daya manusia yang paling sentral, dan merupakan suatu rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi. kegiatan tersebut akan berjalan lancar apabila memanfaatkan fungsi-fungsi menajemen. fungsi manajemen sumber daya manusia yang dimaksud adalah sebagai berikut (sutrisno, 2010:9-11) :

1. Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan. perencanaan itu untuk menetapkanprogram kekaryawanan ini meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

1. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, dan koordinasian dalam bentuk bagan organisasian. organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

1. Pengarahan dan Pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada karyawan, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepemimpinannya akan memberi arahan karyawan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

Adapun pengadaan merupakan proses penarikan seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan

9

1. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan karyawan agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan atau penyempurnaan. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan

1. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritas, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan . Pendidikan dan pelatihan yang diberikan hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

1. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer.

1. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Di satu pihak organisasi memperolah keberhasilan dan keuntungan. Sedangkan di lain pihak karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan cukup sulit dalan manajemen sumber daya manusia, karena memepersatukan dua kepentingan yang berbeda.

1. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pdemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan berdasarkan kebutuhan sebagian besar karywan, serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

1. Kedisiplinan

Kedisplinan merupakan salah satu fungsi menejemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasian, karena tanpa adanya kedisplinan maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal. Kedisplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma sosial.

10

1. Pemberhentian

Kemeberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang karyawan dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun atau sebab lainnya. Penerapan fungsi manajemen dengan sebaik-baiknya dalam mengelola karyawan akan mempermudah mewujudkan tujuan dan keberhasilan organisasi.

Anwar Prabu Mangkunegara (2017:2-3) mengemukakan bahwa terdapat enam fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yaitu :

* 1. Pengadaan tenaga kerja terdiri dari :
     1. Perencanaan
     2. Analisis jabatan
     3. Penarikan karyawan
     4. Penempatan kerja
     5. Orientasi kerja (Job orientation)
  2. Pengembangan tenaga kerja mencangkup :
     1. Pendidikan dan Pelatihan (training and development)
     2. Pengembangan kerja (karier)
     3. Menilaian prestasi kerja
  3. Pemberian balas jasa mencangkup :
     1. Balas jasa langsung terdiri dari gaji/upah dan insentif
     2. Balas jasa tak langsung terdiri dari tunjangan (benefit) dan pelayanan/kesejahteraan (service)
  4. Integrasi mencangkup :
     1. Kebutuhan Karyawan
     2. Motivasi Kerja
     3. Kepuasan Kerja
     4. Disiplin Kerja
     5. Partisipasi Kerja
  5. Pemeliharaan tenaga kerja mancangkup :
     1. Komunikasi Kerja
     2. Kesehatan dan Keselamatan kerja
     3. Pengembangan Konflik kerja
     4. Konseling Kerja

# Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah sekelompok kerja yang secara formal dibentuk oleh sebuah organisasi atau perusahaan untuk membantu SDM agar bekerja secara efektif dan efisien. Untuk kebaikan tenaga kerja, perusahaan dan

11

masyarakat. Manajemen sumber daya manusia memainkan berbagai peranan dan efektif tidaknya dalam memainkan peranan bergantung pada efektifitas pemimpinnya, penetapan staf manajemen sumber daya manusia, dan bagaimana mengelola manajemen sumber daya manusia itu sendiri.

Menghubungkan sumber daya manusia dengan bisnis merupakan peranan paling baru yang dimainkan oleh manajemen sumber daya manusia dan mungkin akan menjadi yang paling penting. I Komang Ardana(2012:22) menjelaskan peran lain yang dimainkan oleh manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

* + - * 1. Memberikan informasi dan interprestasi mengenai permasalahan yang terkait dengan masalah sumber daya manusia, seperti ketentuan upah, jamsostek, penilaian kinerja, dan lain-lain.
        2. Memenuhi tanggung jawab akan bisnis perusahaan dalam membina hubungan pelanggan, terbuka terbuka untuk memberi pelayanan bagi orang lain.
        3. Berperan sebagai pemantau setiap implementasi kebijakan-kebijakan personalia, personalia secara benar dan konsisten.
        4. Berperan sebagai motivator yang mencangkup pengembangan dan penelitian inovatif terhadap masalah-masalah sumber daya manusia.
        5. Berperan untuk melakukan adaptasi atau penyesuaian dengan teknologi, struktur, proses budaya dan metode kerja baru untuk memenuhi tuntutan persaingan yang semakin ketat

# Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengelola sumber daya manusia ( karyawan ) dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan. Menurut Sadili (2010:30) tujuan manajemen sumber daya manusiadapat dijabarkan menjadi 4 (empat) yaitu :

1. Tujuan sosial

Agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutihan masyarakat dengan memininalkan dempak negative

1. Tujuan perusahaan

Untuk tercapainya efektifitas malsimal dari suatu perusahaan, dengan menggerakan, memotivasi, mengarahkan, dan mengefektifkanbsumber daya manusia didalamnya

1. Tujuan fungsional

Untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasinya.

12

1. Tujuan individual

Tujuan pribadi dari setiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktifitas organisasi.

# otivasi Kerja

* + - 1. **Pengertian Motivasi Kerja**

Karyawan dalam proses produksi adalah sebagai manusia (individu) yang memiliki identitas yang berbeda, seperti tabiat, kebutuhan keinginan, yang dibentuk oleh keadaan lingkungan dan pengalaman karyawan itu sendiri.

Perbedaan-perbedaan tersebut sebagai akibat dan latar belakang pendidikan pengalaman dan lingkungan masyarakat yang beraneka ragam, hal itu akan terbawa dalam hubungan kerjanya sehingga akan mempengaruhi sikap dan tingkah laku karyawan tersebut.

Untuk itu, perusahaan harus memberi dorongan dan motivasi karyawan agar mereka mempunyai semangat dalan bekerja sehingga hasil kerjanya dapat lebih baik, baik secara kualitas maupun kuantitas.Untuk lebih memahami kajian motivasi kerja, maka kita perlu mengetahui lebih dahulu mengenai apa yang menjadi dasar munculnya motivasi mereka untuk bekerja. hal ini seperti yang digambarkan oleh motivasi awal menurut Melayu S.P Hasibuan (2002) mengenai motivasi awal. Menurut Melayu S.P Hasibuan bahwa proses motivasi awal dimulai dari kebutuhan yang tidak terpenuhi, kemudian mencari jalan untuk memenuhi kebutuhan tersebut yang salah satunya adalah bekerja sebagai karyawan, dengan bekerja sebagai karyawan mereka berperilaku dan berorientasi terhadap suatu tujuan yaitu bekerja dengan baik kemudian setiap bulan mendapat gaji yang pada akhirnya dengan gaji atau upah yang didapat bisa dipergunakan untuk memenuhi kebutuhanya, setelah atau berperilaku terhadap satu tujuan kemudian mereka mengevaluasi hasil kerja sejauh mana hasil yang didapat apakah mendekati tujuan atau malah sebaliknya.

# Proses Motivasi Awal

Berdasarkan gambar diatas diketahui bahwa pada dasarnya setiap orang mempunya kebutuhan baik materil maupun sosial, yang menjadi permasalahanya adalah bagaimana cara untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Untuk memenuhi kebutuhan tersebut salah satunya dengan bekerja sebagai karyawan.

Motivasi adalah segala sesuatu yang ada pada diri seseorang yang memunculkan, mengarahkan, dan menentukan bentuk perilaku. Motivasi (Robin, 2010:198) adalah sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuantujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuai kebutuhan individu.

13

Menurut Robbin (2007) motivasi kerja merupakan proses yang berperan pada intensitas, arah, dan lamanya lamanya berlangsung upaya individu ke arah pencapaian sasaran. Pengaertian Motivasi kerja menurut (As’ad, 2012:45) adalah segala sesuatu yang menimbulkan suatu semangat atau dorongan kerja. Oleh sebab itu motivasi kerja disebut sebagai pendorong semangat kerja. Kuat lemahnya motivasi kerja seorang karyawan akan ikut menentukan besar kecilnya prestasi yang dicapai.

Pengertian lain tentang motivasi kerja dikemukakan oleh Sopiah (2008) dengan definisi sebagai keadaan dimana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil atau tujuan tertentu. hasil hasil yang dimaksud bisa berupa produktivitas, kehadiran atau perilaku kerja kreatif dan lainnya.

Krivonos (2007) menyatakan bahwa bahwa kegiatan peningkatan kinerja karyawan dimulai dengan upaya menumbuhan dorongan dan motivasi supaya sukses dalam melaksanakan pekerjaan berdasarkan kesadaran karyawan yang bersangkutan. Bila mana motivasi tersebut telah dimiliki setiap karyawannya diharapkan akan berkembang perasaan tanggung jawab terhadap pekerjaannya, yang akan menumbuhkan pula kesedian ikut berpartisipasi dalam mencapai tujuan organisasi kerjanya melalui pelaksanaan tugas-tugasnya secara maksimal. kekuatan motivasi kerja tercermin dalam upaya karyawan untuk bekerja keras. pengeluaran upaya ini mungkin menghasilkan prestasi yang baik atau mungkin sebaliknya, karena paling tidak ada dua faktor penting yang harus benar jika upaya akan diubah menjadi prestasi. Pertama, tenaga kerja harus mempunyai kemampuan yang diperlukan untuk mengerjakan tugasnya dengan baik. Faktor kedua adalah presepsi tenaga kerja yang bersangkutan tentang bagaimana upayanya dapat diubah sebaik-baiknya menjadi prestasi.

Menurut Barelson dalam Krivonos (2007) mendefinisikan motivasi kerja adalah : "All those striving conditions variously described as wished as wishes, desires, needs drives and the like". berarti motivasi kerja sebagai keadaan jiwa dan sikap mental manusia yang memberi energy mendorong kegiatan dan menyalurkan perilaku kearah pencapaian kebutuhan yang memberikan kepuasan. Dari pengertian motivasi tersebut dapat dikatakan bahwa tidak ada motivasi jika tidak dirasakan adanya kebutuhan dan kepuasan.

# Jenis-Jenis Motivasi Kerja

Ada dua jenis motivasi kerja, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif dengan penjelasan sebagai berikut:

14

1. Motivasi kerja positif

Motivasi kerja positif adalah suatu dorongan upaya yang diberikan oleh seseorang karyawan untuk bekerja dengan baik, dengan maksud mendapatkan kompensasi untuk mencukupi kebutuhan hidupnya dan berpartisipasi penuh terhadap pekerjaan yang ditugaskan organisasi. Ada beberapa macam bentuk pendekatan motivasi kerja positif dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan, yaitu :

* 1. Penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan

Seorang pemimpin memeberikan pujian atas hasil kerja seorang karyawan jika pekerjaan tersebut memuaskan maka menyenangkan karyawan tersebut.

* 1. Informasi

Pemberian informasi yang jelas akan sangat berguna untuk menghindari berita-berita yang tidak benar, kesalah pahaman atau perbedaan pendapat dalam menyelesaikan suatu pekerja. Pemberian perhatian yang tulus kepada karyawan sebagai seorang individu. Para karyawan dapat merasakan apakah suatu perhatian diberikan secara tulus atau tidak, dan hendaknya seorang pemimpin harus berhati-hati dalam memberikan perhatian.

* 1. Persaingan

Pada umumnya setiap orang senang bersaing secara jujur. oleh karena itu pemeberian hadiah untuk yang merupakan bentuk motivasi pasif

* 1. Partisipasi

Dijalankan partisipasi akab memberikan manfaat seperti dapat dihasilkan suatu keputusan yang lebih baik

* 1. Kebanggaan

Penyelesaian suatu pekerjaan yang dibebankan akan menimbulkan rasa puas dan bangga, terlebih lagi jika pekerjaan yang dilakukan sudah disepakati.

1. Motivasi kerja negatif

Motivasi kerja negatif dilakukan dalam rangka menghindari kesalahan- kesalahan yang terjadi pada masa kerja selain itu motivasi kerja negatif juga berguna agar karyawan tidak melalaikan kewajiban-kewajiban yang telah dibebankan. bentuk motivasi kerja negatif dapat berupa sangsi, skors, penurunan jabatan atau pembebanan denda.

# Faktor-Faktor Motivasi Kerja

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

1. Faktor Intrinsik yaitu faktor daya dorong yang timbul dari dalam diri masing– masing karyawan, berupa :

15

* 1. Pekerjaan itu sendiri (the work it self).

Berat ringannya tantangan yang dirasakan tenaga kerja dari pekerjaannya.

* 1. Kemajuan (advancement).

Besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja berpeluang maju dalam pekerjaannya seperti naik pangkat.

* 1. Tanggung jawab (responsibility).

Besar kecilnya yang dirasakan terhadap tanggung jawab diberikan kepada seorang tenaga kerja.

* 1. Pengakuan (recognition).

Besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada tenaga kerja atas hasil kerja.

* 1. Pencapaian (achievement).

Besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja mencapai prestasi kerja tinggi.

1. Faktor Ekstrinsik yaitu faktor pendorong yang datang dari luar diri seseorang terutama dari organisasi tempatnya bekerja. Faktor ekstrinsik ini mencakup :
2. Administrasi dan kebijakan perusahaan.

Tingkat kesesuaian yang dirasakan tenaga kerja terhadap semua kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan.

1. Penyeliaan.

Tingkat kewajaran penyelia dirasakan yang oleh tenaga kerja.

1. Gaji.

Tingkat kewajaran gaji yang diterima sebagai imbalan terhadap tugas pekerjaan.

1. Hubungan antar pribadi.

Tingkat kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi antar tenaga kerja lain.

1. Kondisi kerja.

Tingkat kesesuaian kondisi kerja dengan proses pelaksanaan tugas pekerjaan–pekerjaannya

# Teori Motivasi Kerja

Dibawah ini disajikan beberapa teori motivasi kerja dari beberapa para ahli yang menarik untuk dikaji sebagai berikut :

1. Teori Hierarki Kebutuhan (Maslow)

Teori Maslow dalam Reksohadipprojo dan Handoko (1996), membagi kebutuhan manusia sebagai berikut:

* 1. Kebutuhan Fisiologis

16

Kebutuhan fisiologis merupakan hirarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti makan, minum, perumahan, oksigen, tidur dan sebagainya.

* 1. Kebutuhan rasa aman

Apabila kebutuhan fisiologis relatif sudah terpuaskan, maka muncul kebutuhan yang kedua yaitu kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan akan rasa aman ini meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaanya dan jaminan akan hari tuanya padaa saat mereka tidak lagi bekerja.

* 1. Kebutuhan sosial

Jika kebutuhan fisiologis rasa aman telah terpuaskan secara minimal makan akan muncul kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi dana interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi akan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervisi yang baik, liburan bersama dan sebagainya

* 1. Kebutuhan penghargaan

Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati. Dihargai atas prestasi seseorang pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektifitas kerja seseorang

* 1. Aktualisasi diri

Kebutuhan diri untuk sepenuhnya menggunakan kemampuan keterampila dan potensinya. Untuk memenuhi kebutuhan ini individu antara lain memulai suatu bisnis baru, mengembangkan dan membimbing orang lain, menggunakan keterampilan bisnis untuk memberi sumbangan kepada anak- anak terlantar, menolong orang yang terkena bencana alam, dan lain-lain.

Teori Maslow mengasumsikan bahwa orang berkuasa memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (fisiologis) sebelum mengarahkan perilaku memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi(perwujudan diri). Kebutuhan yang lebih rendah harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum kebutuhan yang lebih tinggi seperti perwujudan diri mulai mengembalikan perilaku seseorang. Hal yang penting dalam pemikiran Maslow ini bawah kebutuhan yang telah dipenuhi memberi motivasi. Apabila seseorang memutuskan bahwa ia menerima uang yang cukup untuk pekerjaa dari organisasi tempat ia bekerja, maka uang tidak mempunyai daya intensitasnya lagi. Jadi bila suatu kebutuhan mencapai puncaknya, kebutuhan ini akan berhenti menjadi motivasi utama dari perilaku. Kemudian kebutuhan kedua mendominasi, tetapi kebutuhan telah terpuaskan, kebutuhan itu masih mempengaruhi perilaku hanya intensitasnya yang lebih kecil.

17

1. Teori ERG (Clayton Alderfer)

Clayton Alderfer pada dasarnya sependapat dengan Maslow bahwa macam kebutuhan manusia itu ada lima, tetapi ia mengelompokkannya lagi menjadi tiga, yaitu :

* 1. Existence.

Pemuasan kebutuhan oleh faktor-faktor seperti makanan, udara, air, gaji, dan kondisi kerja.

* 1. Relatedness.

Pemenuhan kebutuhan oleh manfaat sosial dan hubungan antar probadi.

* 1. Growth.

Pemenuhan kebutuhan oleh kreativitas individual atau kontribusi produktivitas.

Persamaan teori kebutuhan dari Alferder dengan teori kebutuhan dari Maslow adalah existence (E) sama dengan kategori kebutuhan fisiologis dan keamanan, relatedness (R) sama dengan kebutuhan sosial, dan growth (G) sama dengan kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri. Perbedaan teori yang dikemukakan oleh Alderfer dengan teorinya Maslow disamping menyangkut kategorisasi kebutuhan juga pada upaya orang untuk memenuhi kebutuhannya itu.

Menurut Maslow, apabila kebutuhan pada tingkat bawah belum cukup terpuaskan maka upaya untuk memenuhi kebutuhan tingkat bawah belum cukup terpuaskan maka upaya untuk memenuhi kebutuhan yang diatasnya tidak akan teraktifkan atau terdorong. Hal ini bertentangan dengan teori yang dikemukan oleh Alderfer, karena teori ini menyatakan bahwa dapat beroperasi sekaligus lebih dari satu kebutuhan, dan jika kepuasan dari suatu kebutuhan tingkat lebih tinggi tertahankan, hasrat untuk memenuhi kebutuhan tingkat lebih rendah meningkat. Misalnya, ketidakmampuan memuaskan suatu kebutuhan akan interaksi sosial, mengkin meningkat hasrat memiliki lebih banyak uang atau kondisi kerja yang lebih baik. Jadi halangan dapat mendorong suatu kemunduran ke kebutuhan yang lebih rendah.

Teori ERG lebih konsisten dengan pengetahuan kita tentang perbedaan individual. Variabel seperti pendidikan, latar belakang keluarga dan lingkungan budaya dapat mengubah pentingnya atau kekuatan dorong yang dipegang sekelompok kebutuhan untuk seorang individu tertentu. Banyak bukti bahwa orang-orang yang berasal dari budaya-budaya yang berbeda memeringkat kategori kebutuhan secara berbeda pula

18

1. Teori Dua Faktor (Frederick Herzberg)

Herzberg, seorang psikolog dalam teori dua faktor atau juga disebut sebagai teori Motivasi Higiene meyakini bahwa hubungan seseorang individu dengan pekerjaannya merupakan suatu hubungan dasar dan bahwa sikapnya terhadap kerja dapat sangat menentukan sukses tidaknya individu tersebut.

# Tabel 2. 1 Teori Dua Faktor

|  |  |
| --- | --- |
| **Faktor-faktor Higene** | **Faktor-faktor Motivasi** |
| Kebijakan dan administrasi perusahaan  Gaji Penyediaan  Hubungan dengan penyediaan Hubungan dengan rekan kerja Hubungan dengan bawahan Hidup pribadi  Status Keamanan | K.erja itu sendiri Tanggung jawab Pengakuan Kemajuan Pertumbuhan Prestasi |

Dari hasil penelitiannya, Herzberg menarik suatu kesimpulan bahwa faktor- faktor yang menjadi penyebab terjadinya kepuasan dan ketidakpuasan itu berbeda, yaitu bahwa faktor-faktor penyebab terjadinya kepuasan itu bersifat intrinsik, sedangkan yang menyebabkan ketidakpuasan itu merupakan faktor- faktor ekstrintik. Oleh karena itu Herzberg berpendapat bahwa untuk memuaskan karyawan tidak dengan cara menghilangkan masalah yang ada pada faktor-faktor ekstrinsik, karena menghilangkan masalah pada faktor ekstrinsik hanya akan membuat karyawan akan merasa tentram, tetapi belum tentu termotivasi. Oleh karena itu, faktor-faktor seperti kebijakan dan administrasi perusahaan, penyeliaan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja, dan gaji, oleh Herzberg disebut sebagi faktor-faktor hygiene. Jika ingin termotivasi karyawan pada pekerjaannya, Harzberg menyarankan untuk menekankan prestasi, pengakuan, kerja itu sendiri, tanggung jawab dan pertumbuhan. Faktor-faktor inilah yang dianggap sebagai mengganjar secara intrinsik.

1. Teori kebutuhan (McClelland)

konsep penting lain dari teori motivasi yang didasarkan dari kekuatan yang ada pada diri manusia adalah motivasi prestasi menurut Mc Clelland seseorang dianggap mempunyai apabila dia mempunyai keinginan berprestasi lebih baik dari pada yang lain pada banyak situasi Mc Clelland menguatkan pada tiga kebutuhan menurut Reksohadiprojo dan Handoko (1996:85) yaitu :

19

* 1. Kebutuhan prestasi

Tercermin dari keinginan mengambil tugas yang dapat dipertanggung jawabkan secara pribadi atas perbuatan-perbuatannya. Ia menentukan tujuan yang wajar dapat memperhitungkan resiko dan Ia berusaha melakukan sesuatu secara kreatif dan inovatif

* 1. Kebutuhan afiliasi

Kebutuhan ini tujukan dengan adanya bersahabat

* 1. Kebutuhan kekuasaan

Kebutuhan ini tercermin pada seseorang yang ingin mempunyai pengaruh atas orang lain, dia peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi dan ia mencoba menguasai orang lain dengan mengatur perilakunya dan membuat orang lain terkesan kepadanya, serta selalu menjaga reputasi dan kedudukannya.

1. Tori X dan Y Mc. Gregor

Teori ini didasarkan pada asumsi-asumsi bahwa secara manusia secara jelas dan tegas dapat dibedakan atas manusia penganut teori X dan dan menganut teori Y. Pada asumsi teori X menandai kondisi dengan hal-hal seperti karyawan rata-rata malas bekerja, karyawan tidak berambisi untuk mencapai prestasi yang optimal dan selalu menghindar dari tanggung jawab, karyawan suka dibimbing, diperintah dan diawasi, karyawan lebih mementingkan dirinya sendiri. Sedangkan pada asumsi teori Y menggambarkan suatu kondisi seperti karyawan rata-rata rajin bekerja. Pekerjaan tidak perlu dihindari dan dipaksakan, bahkan banyak karyawan tidak betah karena tidak ada yang dikerjakan, dapat memikul tanggung jawab, berambisi untuk meju dalam mencapai prestasi, karyawan berusaha untuk mencapai sasaran organisasi (Robbins dalam bukunya Umar,2000).

Dalam hal ini motivasi dan kemampuan karyawan merupakan salah satu aspek atau fator yang dapat meningkatkan sinergik (synergictic effect). Maka pembinaan terhadap sumber daya manusia tidak pada penyelenggaraan latihan (training) saja, tetapi juga didukung dengan pengembangan atau pembinaan selanjutnya(development).

Menurut Mitchell (dalam Winardi,2000) tujuan dari motivasi adalah memprediksi perilaku perlu ditekankan perbedaan-perbedaan antara motivasi, perilaku dan kinerja(performa). Motivasilah penyebab perilaku: andai kata perilaku tersebut efektif, maka akibatnya adalah berupa kinerja tinggi.

20

# Indikator Motivasi Kerja

Menurut Maslow dikutip oleh Hasibuan (2008:105) indikator motivasi kerja

yaitu :

1. Kebutuhan fisik ditunjukkan dengan : pemberian gaji, pemberian bonus, uang transport, fasilitas perumahan dan sebagainya.
2. Kebutuhan rasa aman dan keselamatan ditunjukkan dengan : fasilitas keamanan dan keselamatan kerja yang diantaranya seperti adanya jaminan sosial tenaga kerja, dana pensiun, tunjangan kesehatan, asuransi kecelakaan dan perlengkapan keselamatan kerja
3. Kebutuhan sosial, ditunjukkan dengan : melakukan intraksi dengan orang lain diantaranya untuk diterima dalam kelompok dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.
4. Kebutuhan akan penghargaan, ditunjukkan dengan : pengakuan dan penghargaan berdasarkan kemampuannya yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh karyawan lain dan pimpinan terhadap prestasi kerja.
5. Kebutuhan perwujudan diri, ditunjukkan dengan sifat pekerjaan yang menarik dan menantang dimana karyawan tersebut akan mengarahkan kecakapan, kemampuan, keterampilan, dan potensi. Dalam pemenuhan ini dapat dilakukan oleh perusahaa dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

# Tujuan Motivasi Kerja

Adapun tujuan motivasi kerja menurut Sunyoto (2013:17-18) adalah sebagai berikut :

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karywan
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja karyawan
8. Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi karyawan
9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya

# Disiplin Kerja

* + - 1. **Pengertian Disiplin Kerja**

Kedisiplinan merupakan fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin kerja karyawan, semakin baik kinerja

21

yang dapat dicapai. Tanpa disiplin yang baik, sulit bagi organisasi untuk mencapai hasil yang optimal. Kedisplinan merupakan faktor yang utama diperlukan sebagai alat peringatan terhadap karyawan yang tidak mau merubah dan perilakunya. Sehingga seorang karyawan dikatakan memiliki disiplin yang baik jika karyawan tersebut memiliki rasa tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan kepadanya.

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

* + - * 1. Menurut Anoraga (2010:46) mengemukakan bahwa “disiplin adalah suatu kondisi dalam organisasi dimana para karyawan menampilkan dirinya masing – masing sesuai dengan peraturan organisasi dan standar perilaku yang dapat diterima.
        2. Menurut Rivai (2011:825) disiplin kerja adalah "Suatu alat yang dipergunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seorang dalam memenuhi segala peraturan perusahaan.
        3. Menurut Lijan Poltak (2016:336) disiplin kerja adalah "kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur, tekun secara terus menerus dan bekerja sesuai dengan atura-aturan berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan.
        4. Sedangkan menurut Menurut Nitisemito (2011:118) kedisplinan adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan / instansi baik yang tertulis maupun tidak.

Dari beberapa pengertian disiplin kerja yang dikemukakan oleh beberapa para ahli dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah sikap kesadaran, kerelaan, dan kesedian seseorang dalam mematuhi dan menaati peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku dilingkungan sekitarnya**.**

# Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan adalah (Sutisno, 2010:89-92) sebagai berikut :

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya kompensasi dapaat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, jika karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, jika karyawan merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi perusahan. Karyawan yang menerima kompensasi memadai akan dapat bekerja dengan sebaik-baiknya. Karyawan yang merasa kompensasi yang diterimanya jauh dari memadai, maka akan berfikir mendua

22

dan berusaha untuk mencari tambahan penghasilan lain diluar, sehingga menyebabkan karyawan tersebut sering mangkir dan sering minta izin keluar.

1. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana pimpinan dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang ditetapkan.

1. Ada tidaknya peraturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, jika tidak ada aturan yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin ditegakkan jika peraturan yang dibuat hanya berdasarkan intruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi.

1. Keberanian pemimpin dalam pengambil tindakan

Keberanian pemimpin dalam mengambil tindakan sengat diperlukan ketika ada seorang karyawan yang melanggar disiplin, sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Tindakan tegas yang diambil oleh seorang pimpinan akan membuat karyawan berjanji tidak akan mengulangi kesalahan yang telah dilakukan.

1. Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Orang yang paling tepat melaksanakan pengawasan terhadap disiplin para karyawan tentulah atasan langsung. Hal ini disebabkan para atasan itulah yang paling tahu dan paling dekat dengan karyawan yang ada dibawahnya. Pengawasan yang dilaksanakan atasan langsung ini sering disebut WASKAT. Seorang pemimpin bertanggung jawab melaksanakan pengawasan melekat ini pada tingkat manapun, sehingga tugas-tugas yang dibebankan kepada bawahan tidak menyimpang dari apa yang telah diterapkan.

1. Ada tidaknya perhatian kepada karyawan

Pimpinan yang berhasil memeberi perhatian yang besar kepada karyawan akan dapat menciptakan disiplin kerja baik. Seorang pemimpin tidak hanya dekat dalam arti jarak fisik, tetapi juga mempunyai jarak dekat dalam artian batin. Pemimpin yang mau memberikan perhatian kepada karyawan akan selalu dihormati dan dihargai oleh para karyawan sehingga akan berpengaruh besar kepada prestasi, semangat kerja, dan moral kerja karyawan.

1. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin, antara lain :
   1. Saling menghormati bila bertemu dilingkungan kerja.
   2. Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sehingga para karyawan akan turut merasa bangga dengan pujian tersebut.

23

* 1. Sering mengikutsertakan karyawan dalam pertemuan-pertemuan, apalagi pertemuan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan karyawan.
  2. menginformasikan kemana dan untuk apa, walaupun kepada bawahan sekalipun.

Pelaksanaan disiplin kerja harus memperhitungkan juga keadaan karyawan, karena pemimpin mengetahui bahwa dari waktu ke waktu para karyawan membawa serta masalah-masalah pribadi ke tempat kerja. Penerapan disiplin secara membabi buta tanpa meninjau sebab- sebab dan suatu pelanggaran terlebih dahulu, akan menimbulkan hasil yang tidak menguntungkan.

# Indikator Disiplin Kerja

Indikator disiplin kerja menurut singodimejo dalam sutrisno (2011:94) adalah sebagai berikut :

1. Taat terhadapat aturan waktu

Dilihat dari jam masuk kerja, jam pulang, dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengaan aturan yang berlaku diperusahaan.

1. Taat terhadap peraturan perusahaan

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

1. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan

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

1. Taat terhadap peraturan lainnya diperusahaan

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

# Bentuk Disiplin Kerja

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

Menurut Mangkunegara (2011:129) mengemukakan bahwa bentuk disiplin kerja yaitu:

1. Disiplin preventif

Merupakan suatu upaya untuk menggerakkan pegawai untuk mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan.

24

1. Disiplin korektif

Merupakan suatu upaya untuk menggerakkan pegawai dalam suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan.

1. Disiplin progresif

Merupakan kegiatan memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang**.**

# Kinerja Karyawan

* + - 1. **Pengertian Kinerja Karyawan**

Sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan atau organisasi dalam mengelola, mengatur, memanfaatkan karyawan sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan. Optimalisasi sumber daya manusia menjadi titik sentral perhatian organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Dapat dikatakan sumber daya manusia adalah sumber yang sangat penting atau faktor kunci untuk mendapatkan kinerja yang baik.

1. Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara,2010:9). Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas
2. Menurut Mulyadi (2010:102), kinerja adalah suatu konsep yang bersifat universal dan merupakan efektivitas operasional dan karyawannnya berdasarkan standard dan kriteria yang ditetapkan sebelumnya. Karena pada dasarnya organisasi dijalankan oleh manusia, maka kinerja yang sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan di dalam suatu organisasi untuk membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.
3. Menurut Suprihanto,( 2012:27). Prestasi kerja tidak hanya dinilai dari hasil fisik yang telah dihasilkan oleh seorang karyawan melainkan secara keseluruhan, yakni kemampuan kerja, kerajinan, kedisplinan, hubungan kerja, prakarsa, kepemimpinan atau hal-hal khusus yang sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya.
4. Menurut Mohamad Mahsun (2014:25) kinerja karyawan adalah "Gambaran mengenaivtingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau

25

kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan dan misi organisasi yang tertuang dalam strategi planning atau organisasi."

1. Menurut Rivai dan Sagala (2009:267-270) kinerja karyawan adalah "Perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi yang dihasilkan oleh pegawai sesuai demgan peranya dalam suatu organisasi.

Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut :

1. Kuantitas dari hasil
2. Kualitas dari hasil
3. Ketepatan waktu dan hasil
4. Kehadiran
5. Kemampuan bekerja sama.

# Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Moh. As'ad (2008:118) yaitu:

1. Faktor finansial

Terpenuhinya keinginan karyawan terhadap kebutuhan finansial yang diterimanya untuk memenuhi kebutuhan mereka sehari-hari sehingga kepuasan kerja bagi karyawan dapat terpenuhi. Hal ini meliputi: Sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan serta promosi.

1. Faktor fisik

Faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan. Hal ini meliputi : jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan atau suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan dan umur.

1. Faktor Psikologi

Faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan. Hal ini meliputi : minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.

# Teori Kinerja Karyawan

Toeri tentang kinerja (job performance) dalam hal ini adalah teori psikologi tentang proses tingkah laku kerja seseorang sehingga mengahasilkan sesuatu yang menjadi tujuan dari pekerjaannya. As’ad (2005 dalam Harsuko 2011) mengatakan bahwa perbedaan kinerja antara orang yang satu denga lainnya dalam situasi kerja adalah karena perbedaan karakteristik dari individu. Disamping itu, orang yang sama dapat menghasilkan kinerja yang berbeda di dalam situasi yang berbeda pula. Semuanya ini menerangkan bahwa kinerja itu pada garis besarnya dipengaruhi oleh

26

dua hal, yaitu faktor-faktor individu dan faktor-faktor situasi. Namun pendapat ini masih belum menerangkan tentang prosesnya. Khusus yang menyangkut proses ada dua teori yaitu:

1. Path Goal Theory

Teori ini dikemukakan oleh Locke dari dasar teori Lewin’s. Ott (2003 dalam Harsuko 2011) berpendapat bahwa tingkah laku manusia banyak didasarkan untuk mencapai suatu tujuan. Teori yang lain dikemukakan oleh Georgepoulos yang disebut Path Goal Theory yang menyebutkan bahwa kinerja karyawan adalah fungsi dari facilitating Process dan Inhibiting process. Prinsip dasarnya adalah kalau seseorang melihat bahwa kinerja yang tinggi itu merupakan jalur (Path) untuk memuaskan needs (Goal) tertentu, maka ia akan berbuat mengikuti jalur tersebut sebagai fungsi dari level of needs yang bersangkutan (facilitating process)

1. Teori Attribusi atau Expectancy Theory As’ad (2000)

mengatakan bahwa teori ini pertama kali dikemukakan oleh Heider. Pendekatan teori atribusi mengenai kinerja dirumuskan P = MXA, dimana P = performance, M = motivation, A = ability menjadi konsep sangat populer oleh ahli lainya seperti Maiter, Lawler, Porter dan Vroom. Berpedoman pada formula diatas, menurut teori ini kinerja adalah hasil interaksi anatra motivasi dengan ability (kemampuan dasar).Dengan demikian, orang yang tinggi motivasinya tetapi memilki ability yang yang rendah akan menghasilkan kinerja yang rendah. Begitu pula halnya dengan orang yang mempunyai ability tinggi tetapi rendah motivasinya

# Penilaian Kinerja karyawan

Penilaian pelaksanaan pekerjaan kinerja adalah sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaan secara keseluruhan. Penilaian pelaksanaan pekerjaan merupakan pedoman yang diharapkan dapat menunjukkan kinerja karyawan secara rutin dan teratur sehingga bermanfaat bagi berkembangan karir karyawan yang dinilai maupun bagi organisasi secara keseluruhan (Sudarmayanti,2007:260).

Penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan (Mlthis dan John, 2006:382). Penilaian kinerja yang dilakukan dengan buruk akan membawa hasil yang mengecewakan untuk semua pihak yang terkait. Tetapi tanpa penilaian kinerja formal akan membatasi pilihan kerja yang berkaitan dengan pendisiplinan dan pemecatan. Penilaian kinerja dapat menjawa pertanyaan mengenai apakah

27

pemberi kerja telah bertindak adil atau bagaimana pemberi kerja mengetahui bahwa kinerja karyawan tersebut tidak memenuhi standar.

Organisasi biasanya menggunakan penilaian kinerja dalam dua peran yeng memiliki petensi konflik. Peran pertama untuk mengukur kinerja dalam memberikan imbalan kerja atau keputusan administratif lainnya mengenai karyawan. Promosi atau pemecatan dapat tergantung pada peran ini, dimana sering kali menciptakan tekanan bagi para manajer untuk melakukan penilaian. Peran kedua berfokus pada pengembangan individu. Dalan peran ini manajer berperan lebih sebagai seorang penasehat dibandingkan seorang hakim, yang mengubah atmosfer hubungan.

# Indikator Kinerja Karyawan

Beberapa indikator untuk mengukur sejauh mana karyawan mencapai suatu kinerja secara individual menurut (Robbins, 2006:260) adalh sebagi berikut :

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan serta kesempurnaan tugas terhadap ketermapilan dan kemampuan karyawan.

1. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

1. Ketepatan waktu

Ketepatn waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut organisasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

1. Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya. para karyawan harus mengetahui masing-masing tugasnya sehingga dapat menjalankan setiap fungsi tugas tersebut dengan baik.

1. Komitmen kerja

Komitmen kerja merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap karyawan terhadap perusahaan. Para karyawan harus ada perjanjian bekerja dengan perusahaan yang nantinya dapat dipertanggung jawabkan

28

# Penelitian Terdahulu

**Tabel 2. 2 Penelitian Terdahulu**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Penelitian dan Tahun** | **Judul Penelitian** | **Variabel Penelitian** | **Keterangan** |
| **1** | **Imam Soetopo, Amiartuti Kusmaningty as, Tri Andjarwati 2018** | **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINA N TRANSFORMAS IONAL, KARAKTERISTI K INDIVIDU, LINGKUNGAN KERJA TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KINERJA GURU SMK NEGERI 1 TAMBELANGA N SAMPANG** | Variabel Bebas:   1. Gaya Kepemimpinan Transformasional 2. Karakteristik Individu, Lingkungan Kerja 3. Motivasi Kerja Variabel terikat: Kinerja Guru | Lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja guru SMK Negeri 1 Tambelangan Sampang. Koefisien pengaruh Langsung Lingkungan Kerja |
| **2** | **Akhir Putra Setiawan, Tri Andjarwati 2017** | **PENGARUH SELF EFFICACY DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. BUSSON AUTO FINANCE (BAF) CABANG SURABAYA I** | Variabel Bebas: 1.Self Efficacy 2.Motivasi Kerja Variabel Terikat: 1.Kinerja Karyawan | signifikansi 0,002. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan bahwa self efficacy berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja diterima.Selanjutnya, bahwa diatas interprestasi dari hasil PLS menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan  koefisien regresi sebesar 0,395 dan signifikansi 0,000. Hal ini  menunjukkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif |

29

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Penelitian dan Tahun** | **Judul Penelitian** | **Variabel Penelitian** | **Keterangan** |
|  |  |  |  | dan signifikan terhadap kinerja diterima. Hasil pengujian hipotesis pertama mendukung penelitian Mangkunegara(2005:6  7) menyatakan faktor yang mempengaruhi kinerja  adalah faktor kemampuan dan faktor self efficacy. |
| **3** | **Didit Sutrisno, Ratnaningsih S. Y 2017** | **PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA**  **PT. ATHENA TAGAYA SURABAYA** | Variabel Bebas: 1.Lingkungan Kerja  2.Motivasi Kerja Variabel Terikat: 1.KinerjaKaryaw an | Berdasarkan hasil penelitian secara parsial menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara Lingkungan Kerja (X1)  dan Motivasi Kerja  (X) terhadap Kinerja Karyawan PT. Athena Tagaya Surabaya.  Lingkungan  kerja dan motivasi kerja dapat dijadikan sebuah ukuran kinerja karyawan dari sebuah perusahaan.Dengan menciptakan kondisi lingkungan kerja yang kondusif serta diiringi dengan mendorong motivasi dalam bekerja, maka kinerja karyawan suatu perusahaan dapat dibangun sesuai dengan tujuan perusahaan. dijadikan sebuah ukuran kinerja karyawan dari sebuah perusahaan.Dengan menciptakan kondisi lingkungan kerja yang |

30

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Penelitian dan Tahun** | **Judul Penelitian** | **Variabel Penelitian** | **Keterangan** |
|  |  |  |  | kondusif serta diiringi dengan mendorong motivasi dalam bekerja, maka kinerja karyawansuatu perusahaan dapat dibangun sesuai dengan tujuan perusahaan. |
| **4** | **Siti Rosyafah 2009** | **PENGARUH MOTIVASI DAN DISIPLIN TERHADAP PRESTASI KERJA DINAS PERIKANAN SURABAYA** | Variabel Bebas: 1.Motivasi Kerja 2.DIsiplin Kerja Variabel Terikat 1.Prestasi Kerja | Berdasarkan hasil pengujian secara parsial didapatkan bahwa motivasi dengan nilai thitung 14,081 lebih besar dari tabel 2,026 berpengaruh terhadap prestasi kerja Dinas Perikanan Surabaya suda mengusahakan motivasi yang baik dan agar dapat dipertimbangkan bagi karyawan untuk meningkatkan prestasi kerja.  Sedangkan disiplin berpengaruh dominan terhadap prestasi kerja Dinas Perikanan Surabaya dengan nilai thitung sebesar 3,932 lebih besar dari ttabel 2,026. Hal ini menunjukkan bahwa dengan disiplin yang diinginkan oleh karyawan merupakan alat terpenting yang digunakan untuk membangkitkan semangat dalam bekerja demi mencapai tujuan dan sasaran yang sudah |

31

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Penelitian dan Tahun** | **Judul Penelitian** | **Variabel Penelitian** | **Keterangan** |
|  |  |  |  | ditetapkan oleh Dinas Perikanan Surabaya dan hal ini telah dilakukan pengujian secara parsial |
| **5** | **Ida Ayu Brahmasari 2008** | **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KOMITMEN KARYAWAN DAN KINERJA PERUSAHAAN** | Variabel Bebas: 1.Budaya Organisasi 2.Motivasi Kerja Variabel Terikat 1.Komitmen Karyawan 2.Kinerja Perusahaan | Hasil penelitian ini membuktikan bahwa komitmen karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini mendukung pendapat Hall dan Goodale (1986) menyatakan bahwa komitmen mungkin tidak memiliki dampak yang besar terhadap kinerja individu, kecuali individu tersebut memiliki pekerjaan yang upaya- upayanya  sangat kritis dan penting atau individu tersebut memandang kualitas sebagai sesuatu yang sangat penting.  Namun demikian, banyak pekerjaan yang didisain untuk tidak  membutuhkan “upaya ekstra” untuk mencapai kinerja yang berhasil. Hasil penelitian ini juga mendukung temuan Rashid et al., (2003) bahwa komitmen organisasi memiliki dampak potensial |

32

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Penelitian dan Tahun** | **Judul Penelitian** | **Variabel Penelitian** | **Keterangan** |
|  |  |  |  | terhadap kinerja organisasi. Budaya dapat meningkatkan komitmen organisasi, dan selanjutnya meyakinkan keberhasilan organisasi. |
| **6** | **Ratna Tri Widyasari, Endang Setyowati (2019)** | **Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT.TELEKOMU NIKASI INDONESIA MARGOYOSO SURABAYA UTARA** | Variabel Bebas: 1.Motivasi Kerja 2.Disiplin Kerja Variabel Terikat: 1.Kinerja Karyawan | Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan PT.TELEKOMUNIK ASI INDONESIA MARGOYOSO SURABAYA UTARA |

# Hubungan Antar Variabel

* + 1. **Hubungan Antar Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Motivasi kerja dalam manajemen hanya ditunjukkan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan pada khususnya. Motivasi kerja mempersoalkan bagaimana cara mempersoalkan bagaiman cara mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Pentingnya motivasi kerja karena motivasi kerja adalah hal yang menyebakan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi kerja semakin penting karena manajer membagi pejerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegritas pada tujuan yang diinginkan perusahaan. Perusahaan bukan hanya mengharapkan pegawai yang mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang penting mereka mau bekerja giat dan bekeinginan untuk mencapai kinerja yang maksimal (Hasibuan, 2009:141)

.

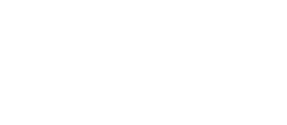
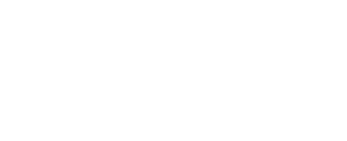
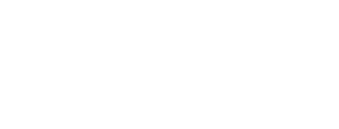
# Hubungan Antar Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Disiplin kerja yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairal kerja, semangat kerja dan terwujudnya tujuan perusahaan dan karyawannya. Oleh karena

33

itu pimpinan selalu berusaha agar selalu berusaha agar bawahannya selalu mempunya disiplin yang baik. Seorang pemimpin dikatakan efektif dalan kepemimpinannya, jika bawahannya berdisiplin baik. Untuk memelihara dan meningkatkan kedisplinanvyang baik adalah hal yang sulit, karena banyak faktor yang mempengaruhinya. Kedisplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan. Tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, perusahaan sulit untuk mewujudkan tujuannya yaitu pencapaian optimal karyawan. Kedisplinan adalah salah satu faktor yang penting dalam suatu organisasi. Dikatakan sebagai salah satu faktor yang penting karena disiplin akan mempengaruhi kinerja karyawa, jadi disiplin adalah kunci suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya (Hasibuan,2009:194).

# Kerangka Konseptual



Motivasi Kerja

(X1)

**H1**

Kinerja karyawan

Disiplin Kerja

(Y)

**H2**

(X2) Kerja

**H3**

**Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual**

Keterangan :

1. adalah variabel independen
2. adalah variabel dependen Hubungan secara parsial Hubungan secara simultan

34

# Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian Berdasarkan uraian kerangka pemikiran diatas maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H1 : Ada Pengaruh Motivasi Kerja terhadap kinerja karyawan pada PT.Telekomunikasi Indonesia.Tbk Margoyoso Surabaya Utara

H2 : Ada Pengaruh Disiplin Kerja terhadap kinerja karyawan pada PT.Telekomunikasi Indonesia.Tbk Margoyoso Surabaya Utara

H3 : Ada Pengaruh Motivasi kerja dan Disiplin kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT.Telekomunikasi Indonesia.Tbk Margoyoso Surabaya Utara