

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

#### 2.1 Manajemen

##### 2.1.1 Pengertian Manajemen

Menurut Hasibuan (2012:50). "Manajemen adalah ilmu (sekumpulan pengetahuan yang sistematis, telah dikumpulkan dan di terima secara umum dengan suatu objek atau objek tertentu) dan seni (suatu kreativitas, pribadi yang kuat dan disertai keterampilan) mengatur, memanfaatkan SDM dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu".

Menurut Kartonegoro (2012:3) Manajemen selalu memiliki tujuan yang ditetapkan lebih dulu sebelum kegiatan dilakukan. Tujuan tersebut merupakan sasaran yang hendak dicapai melalui kegiatan yang diatur manajemen.

Menurut Assauri Sofjan (2012:8) "manajemen adalah proses mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas kerja sehingga dapat selesai secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain".

Menurut Griffin (2012:43) "manajemen adalah sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (goals) secara efektif dan efisien".

Menurut Stoner (2013:23), "manajemen adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, prestasi atlit, dan pengendalian upaya dari anggota organisasi serta penggunaan sumber daya yang ada pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya".

Dari beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan usaha yang dilakukan secara bersama-sama untuk menentukan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), pelaksanaan (actuating), dan pengawasan (controlling). Manajemen merupakan sebuah kegiatan; pelaksanaannya disebut manajing dan orang yang melakukannya disebut manajer.

### **2.1.2 Fungsi Manajemen**

Menurut Molan (2012:9) fungsi manajemen terbagi menjadi 4 fungsi yaitu sebagai berikut:

1. Merencanakan yaitu, fungsi manajemen yang mencakup proses mendefinisikan sasaran, menetapkan strategi untuk mencapai sasaran itu, dan menyusun untuk mengintegrasikan rencana urp mengkoordinasikan sejumlah kegiatan.
2. Mengorganisasi yaitu, fungsi manajemen yang mencakup proses menentukan tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang harus melakukan, bagaimana cara mengelompokkan tugas-tugas itu, siapa harus melapor ke siapa, dan dimana keputusan harus dibuat. Singkatnya menentukan apa yang perlu dilakukan, bagaimana cara melakukan, dan

siapa yang harus melakukannya.

3. Memimpin yaitu fungsi manajemen yang mencakup memotivasi bawahan, mempengaruhi individu atau tim pada saat mereka bekerja, memiliki saluran komunikasi yang paling efektif, dan memecahkan dengan berbagai cara masalah perilaku karyawan. Singkatnya mengarahkan dan memotivasi seluruh pihak yang terlibat dan menyelesaikan konflik.
4. Mengendalikan, yaitu fungsi manajemen yang mencakup memantau prestasi atlit pelajar aktual, membandingkan aktual dengan standar, dan membuat koreksinya, jika perlu. Singkatnya memantau kegiatan untuk menyakinkan bahwa kegiatan tersebut diselesaikan seperti yang direncanakan.

Menurut Fayol dalam Safroni, (2012:47), fungsi-fungsi manajemen meliputi perencanaa (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*commanding*), pengkoordinasian (*coordinating*), pengarahan (*leading*) serta pengendalian (*controlling*).

Dari perbandingan beberapa fungsi-fungsi manajemen di atas, dapat dipahami bahwa semua manajemen diawali dengan perencanaan (*Planning*) karena perencanaan yang akan menentukan tindakan apa yang harus

dilakukan selanjutnya. Setelah perencanaan adalah pengorganisasian (*organizing*). Hampir semua ahli menempatkan pengorganisasian diposisi kedua setelah perencanaan. Pengorganisasian merupakan pembagian kerja dan sangat berkaitan erat dengan fungsi perencanaan karena pengorganisasian pun harus direncanakan.

Selanjutnya setelah menerapkan fungsi perencanaan dan pengorganisasian adalah menerapkan fungsi pengarahan yang diartikan dalam kata yang berbeda-beda seperti *actuating*, *leading*, dan *commanding*, tetapi mempunyai tujuan yang sama yaitu mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Tetapi juga ada penambahan fungsi pengkoordinasian (*coordinating*) setelah fungsi pengarahan. Fungsi pengkoordinasian untuk mengatur karyawan agar dapat saling bekerjasama sehingga terhindar dari kekacauan, perkecokan dan kekosongan pekerjaan. Selanjutnya fungsi terakhir dalam proses manajemen adalah pengendalian (*controlling*).

Adapun penjelasan mengenai fungsi - fungsi manajemen menurut ahli Henry Fayol dalam Safroni, (2012:48) adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan (*planning*)

Adalah fungsi dasar manajemen, karena pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengendalian pun harus terlebih dahulu direncanakan. Perencanaan ini dinamis artinya dapat dirubah sewaktu-waktu sesuai dengan kondisi pada saat itu. Perencanaan ini ditujukan

pada masa depan yang penuh dengan ketidakpastian, karena adanya perubahan kondisi dan situasi, sedangkan hasil dari perencanaan akan diketahui pada masa depan. Perencanaan dibedakan menjadi tiga macam jenisnya, yaitu :

a. Perencanaan Strategis

Merupakan suatu proses perencanaan dimana keputusan tentang tujuan organisasi akan dicapai melalui pengelolaan sumber- sumber daya dan dana yang dimiliki, didasarkan pada kebijaksanaan yang telah ditetapkan sebelumnya.

b. Perencanaan untuk mengendalikan manajemen

Merupakan suatu proses perencanaan dimana manajer bertanggungjawab bahwa penggunaan sumber-sumber daya dan dana digunakan seefektif mungkin dan seefisien mungkin untuk mencapai tujuan organisasi.

c. Perencanaan operasional

Merupakan suatu proses dimana usaha melaksanakan kegiatan tertentu dijamin seefektif dan seefisien mungkin.

## 2. Pengorganisasian (*organizing*)

Fungsi pengorganisasian yang dalam bahasa inggrisnya adalah *organizing* berasal dari kata *organize* yang berarti menciptakan struktur dengan bagian – bagian yang diintegrasikan sedemikian rupa, sehingga hubungannya satu sama lain terikat oleh hubungan terhadap keseluruhannya. Pengorganisasian tentu berbeda dengan organisasi. Pengorganisasian merupakan fungsi manajemen dan suatu proses yang dinamis, sedangkan organisasi merupakan alat atau wadah yang statis. Pengorganisasian dapat diartikan penentuan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan, pengelompokan tugas-tugas dan membagi-bagikan pekerjaan kepada setiap karyawan, penetapan departemen- departemen (subsistem) dan penentuan hubungan-hubungan. Untuk memahami pengorganisasian mendalam, maka perlu secara mengetahui arti pengorganisasian menurut beberapa ahli. Berdasarkan pengertian pengorganisasian, maka dapat dikatakan bahwa terdapat ciri-ciri yang dimiliki oleh organisasi yang melakukan fungsi pengorganisasian (Hasibuan, 2012:122), yaitu:

- a. Manusia, artinya organisasi baru ada jika ada unsur manusia yang bekerjasama, ada pemimpin dan ada yang dipimpin.
- b. Tempat kedudukan, artinya organisasi baru ada jika ada tempat kedudukannya

- c. Tujuan artinya, organisasi baru ada apabila ada tujuan yang hendak dicapai.
- d. Pekerjaan, artinya organisasi itu baru ada jika ada pekerjaan yang akan dikerjakan serta ada pembagian pekerjaan.
- e. Struktur, artinya organisasi itu baru ada jika ada hubungannya dan kerjasama antar manusia yang satu dengan yang lainnya.
- f. Teknologi, artinya organisasi itu baru ada jika terdapat unsure teknis.
- g. Lingkungan, artinya organisasi itu baru ada jika ada lingkungan yang saling mempengaruhi misalnya ada sistem kerjasama sosial.

### 3. Pengarahan (*commanding*)

Fungsi pengarahan (*commanding*) merupakan fungsi terpenting dan paling dominan dalam proses manajemen. Fungsi ini baru dapat diterapkan setelah rencana, organisasi, dan karyawan ada. Jika fungsi ini diterapkan maka proses manajemen dalam merealisasi tujuan dimulai. Namun, penerapan fungsi ini sangat sulit, rumit dan kompleks karena keinginan karyawan tidak dapat dipenuhi sepenuhnya. Hal ini disebabkan karena karyawan adalah makhluk hidup yang punya pikiran, perasaan, harga diri, cita-cita dan lain- lainnya.

### 4. Pengkoordinasian (*coordinating*)

Setelah dilakukan pendelegasian wewenang dan pembagian pekerjaan kepada para karyawan oleh manajer, langkah selanjutnya adalah

pengkoordinasian. Setiap bawahan mengerjakan hanya sebagian dari pekerjaan perusahaan, karena itu masing-masing pekerjaan bawahan harus disatukan, diintegrasikan, dan diarahkan untuk mencapai tujuan, Tanpa koordinasi tugas dan pekerjaan dari setiap individu karyawan maka tujuan perusahaan tidak akan tercapai. Koordinasi itu sangat penting di dalam suatu organisasi. Beberapa alasan mengapa organisasi sangat penting, yaitu:

- a. Untuk mencegah terjadinya kekacauan, percekocokan, dan kekembaran atau kekosongan pekerjaan.
- b. Agar orang-orang dan pekerjaannya diselaraskan serta diarahkan untuk pencapaian tujuan perusahaan/organisasi.
- c. Agar sarana dan prasarana dimanfaatkan untuk mencapai tujuan.
- d. Supaya semua unsur manajemen (6M) dan pekerjaan masing-masing individu karyawan harus membantu tercapainya tujuan organisasi,

#### 5. Pengendalian (*controllong*)

fungsi terakhir dari proses manajemen. Fungsi ini sangat penting dan sangat menentukan pelaksanaan proses manajemen, karena itu harus dilakukan dengan sebaik-baiknya. Pengendalian ini berkaitan erat dengan fungsi perencanaan dan kedua fungsi ini merupakan hal yang saling mengisi, karena :

- a. Pengendalian harus terlebih dahulu direncanakan.

- b. Pengendalian baru dapat dilakukan jika ada rencana.
- c. Pelaksanaan rencana akan baik, jika pengendalian dilakukan dengan baik.
- d. Tujuan baru dapat diketahui tercapai dengan baik atau tidak setelah pengendalian atau penilaian dilakukan.

### 2.1.3 Unsur Manajemen

Menurut Hasibuan (2012:3) Manajemen ini terdiri dari 6 unsur (6M), yaitu:

1. Manusia (*Man*) Dimana aktivitas yang harus dilakukan mencapai tujuan (*planning, organizing, directing dan controlling*) tidak akan tercapai tanpa adanya manusia.
2. Uang (*Money*) Untuk melakukan berbagai aktivitas manajemen diperlukan uang, seperti upah atau gaji. Pembelian faktor produksi dan lain sebagainya. Uang harus digunakan sedemikian rupa agar tujuan yang ingin dicapai, bila dinilai dengan uang lebih besar dan uang atau biaya yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan tersebut.
3. Bahan - bahan (*Material*) Dalam proses pelaksanaan kegiatan dalam tingkat teknologi sekarang ini material bukan saja sebagai pembantu bagi mesin dan mesin telah berubah kedudukannya sebagai pembantu manusia.

4. Cara pelaksanaan (*Method*) Untuk melakukan kegiatan-kegiatan secara berdaya guna dan berhasil guna, maka manusia dihadapkan pada berbagai alternatif pelaksanaan (metode).
5. Pasar (*Market*) Tanpa adanya pasar bagi hasil produksi, jelas tujuan instansi industri tidak mungkin tercapai, sebab masalah pokok yang dihadapi oleh instansi industri.
6. Mesin (*machine*) Manajemen akan berfungsi jika produksi berjalan, maka machine disini adalah merupakan proses produksi suatu produk dari bahan mentah ke bahan jadi.

Hal senada juga diungkapkan oleh Agustini (2013:61) Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, seorang manajer membutuhkan sarana manajemen yang disebut dengan unsur manajemen. Menurut pendapat yang dikemukakan oleh Manullang sebagaimana dikutip oleh Mastini tentang unsur manajemen tersebut, terdiri atas manusia, material, mesin, metode, money dan markets, setiap unsur-unsur tersebut memiliki penjelasan dan peranan bagi suatu manajemen agar untuk mengetahui bahwa manajemen memiliki unsur-unsur perlu dimanfaatkan unsur-unsur manajemen tersebut. untuk mengetahui hal tersebut dapat dijelaskan unsur-unsur manajemen seperti di bawah ini.

- a. Manusia (*Man*). sarana penting atau sarana utama setiap manajer untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh individu-individu

tersendiri atau manusianya. Berbagai kegiatan-kegiatan yang dapat diperbuat dalam mencapai tujuan seperti yang dapat ditinjau dari sudut pandang proses, perencanaan, pengorganisasian, staffing, pengarahan, dan pengawasan atau dapat pula kita tinjau dari sudut bidang, seperti penjualan, produksi, keuangan dan personalia. Man atau manusia ataupun juga sering diistilahkan dengan sumber daya manusia dalam dunia manajemen merupakan faktor yang sangat penting dan menentukan. Manusia yang merancang tujuan, menetapkan tujuan dan manusia jugalah yang nantinya akan menjalankan proses dalam mencapai tujuan yang ditetapkan tersebut. Sudah jelas, tanpa adanya manusia maka tidak akan pernah ada proses kerja karena manusia pada dasarnya adalah mahluk kerja.

- 
- b. *Material (Material)*. Dalam proses pelaksanaan kegiatan, manusia menggunakan material atau bahan-bahan. Oleh karena itu, material dianggap pula sebagai alat atau sarana manajemen untuk mencapai tujuan.
- c. *Mesin (Machine)*. Dalam kemajuan teknologi, manusia bukan lagi sebagai pembantu mesin seperti pada masa lalu sebelum Revolusi Industri terjadi. Bahkan, sebaliknya mesin telah berubah kedudukannya menjadi pembantu manusia.
- d. *Metode (Method)*. Untuk melakukan kegiatan secara guna dan berhasil guna, manusia dihadapkan kepada berbagai alternatif metode cara

menjalankan pekerjaan tersebut sehingga cara yang dilakukannya dapat menjadi sarana atau alat manajemen untuk mencapai tujuan.

e. Uang (*Money*). Uang sebagai sarana manajemen harus digunakan sedemikian rupa agar tujuan yang diinginkan tercapai. Kegiatan atau ketidاكلancaran proses manajemen sedikit banyak dipengaruhi oleh pengelolaan keuangan.

f. Pasar (*Market*). Bagi badan yang bergerak dibidang industri maka sarana manajemen penting lainnya seperti pasar-pasar atau market.

Untuk mengetahui bahwa pasar bagi hasil produksi jelas tujuan perusahaan industri tidak mustahil semua itu dapat diurai sebagian dari masalah utama dalam perusahaan industri adalah minimal mempertahankan pasar yang sudah ada. Jika mungkin, mencari pasar baru untuk hasil produksinya. Oleh karena itu, market merupakan salah satu sarana manajemen penting lainnya, baik bagi perusahaan industri maupun bagi semua badan yang bertujuan untuk mencari laba.

Dari beberapa unsur-unsur manajemen atas dapat disimpulkan, bahwa manusia adalah unsur dan sarana utama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Berbagai kegiatan yang dapat diperbuat dalam mencapai tujuan seperti dari sudut pandang proses, perencanaan, pengorganisasian, staffing, pengarahan, dan

pengawasan hanya dapat dilakukan oleh manusia ataupun juga sering diistilahkan dengan sumber daya manusia dalam dunia manajemen merupakan faktor yang sangat penting dan menentukan.

#### 2.1.4 Prinsip Manajemen

Menurut Ardana, Mujiati dan Utama (2012:42) prinsip manajemen adalah dasar-dasar atau pedoman kerja yang bersifat pokok atau tidak boleh diabaikan oleh setiap manajer atau pimpinan. Dalam praktek harus diusahakan agar prinsip-prinsip manajemen ini agar tidak kaku, melainkan harus luwes, yaitu bisa saja di ubah-ubah sesuai dengan kebutuhan. Adapun prinsip-prinsip manajemen adalah sebagai berikut:

1. Pembagian Kerja yang Berimbang

Dalam membagi-bagikan tugas dan jenis semua kerabat kerja, seorang hendaknya bersifat adil yaitu harus sama baik dan memberikan beban kerja yang berimbang, sehingga tidak adanya beban pekerjaan yang berbeda, harus disesuaikan menurut jabatan karyawan tersebut

2. Pemberian Kewenangan dan rasa Tanggung Jawab

Pemberian kewenangan dan rasa tanggung jawab yang tegas dan jelas setiap kerabat kerja atau pegawai harusnya diberikan wewenang yang sepenuhnya untuk melaksanakan tugasnya dengan baik dan mempertanggung jawabkan kepada atasannya secara langsung.

3. Disiplin

Disiplin adalah Kesedian untuk melakukan kegiatan atau usahanya yang

nyata (bekerja sesuai dengan jenis pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya) berdasarkan rencana, peraturan, waktu (waktu kerja) yang telah ditetapkan.

#### 4. Kesatuan Perintah

Setiap pegawai atau kerabat kerja hendaknya hanya menerima satu jenis perintah dari atasan langsung (Pemimpin, kepala seksi dan kepala bagian) bukan beberapa orang yang sama merasa menjadi atasan para pegawai atau kerabat kerja tersebut.

#### 5. Kesatuan Arah

Kegiatan hendaknya mempunyai tujuan yang sama dengan pimpinan atau seorang atasan langsung serta didasarkan pada rencana kerja yang sama (satu tujuan, satu rencana dan satu pimpinan) Prinsip dalam manajemen bersifat lentur, dalam arti perlu dipertimbangkan sesuai dengan kondisi-kondisi khusus serta situasi-situasi yang berubah. Menurut Henry Fayol dalam Dadang Suhardan (2011: 90) prinsip-prinsip umum manajemen terdiri atas:

- a. Pembagian kerja (*division of work*)
- b. Wewenang dan tanggung jawab (*authority and responsibility*)
- c. Disiplin (*discipline*)
- d. Kesatuan perintah (*unity of command*)
- e. Kesatuan pengarahan (*unity of direction*)
- f. Mengutamakan kepentingan organisasi

- g. Penggajian pegawai
- h. Pemusatan (*centralization*)
- i. Hierarki (*tingkatan*)
- j. Ketertiban (*order*)
- k. Keadilan dan kejujuran
- l. Stabilitas kondisi karyawan
- m. Prakarsa (*inisiative*)
- n. Semangat kesatuan

## **2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

### **2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Handoko (2012:40) "manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, penempatan, pemeliharaan dan pengembangan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan, baik tujuan individu maupun tujuan organisasi"

Menurut Hasibuan (2012:5) dasar dan kunci keberhasilan adalah: Ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan instansi, dan masyarakat.

Mangkunegara (2013:4) mendefinisikan bahwa perencanaan tenaga kerja adalah proses peralihan, pengembangan, pengimplementasian, dan pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai yang benar dan sesuai dengan kompetensinya secara ekonomis akan lebih bermanfaat.

Menurut Nitisemito (2013:10) mendefinisikan sebagai berikut: Manajemen personalia adalah suatu ilmu, seni untuk melaksanakan antara lain planning, organizing, controlling, sehingga efektifitas dan efisiensi personalia dapat ditingkatkan semaksimal mungkin dalam pencapaian tujuan.

Sedangkan Edwin B. Flippo (2013:5) menyatakan bahwa "manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemusatan pengaruh kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat".

Dari definisi-definisi diatas bahwa manajemen sumber daya manusia atau manajemen personalia adalah ilmu manajemen yang khusus membahas masalah yang berkaitan langsung terhadap pengelolaan sumber daya manusia. Karena sumber daya manusia adalah faktor terpenting sebagai penggerak dalam melaksanakan suatu kegiatan dalam suatu organisasi.

### **2.2.2 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Secara sistematis manajemen sumber daya manusia mempunyai fungsi yang amat penting. Manajemen personalia pada dasarnya merupakan serangkaian dari fungsi manajerial dan fungsi operasional. Menurut Edwin B Flippo (2013:5) terdapat dua fungsi yang berperan didalam manajemen personalia yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Adapun fungsi-fungsi yang dimaksud adalah sebagai berikut:

## 1. Fungsi manajerial

### a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan instansi dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program.

### b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi.

### c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan instansi, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pemimpin dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

### d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua agar mentaati peraturan-peraturan instansi dan bekerja sesuai dengan rencana yang sebelumnya telah ditetapkan.

## 2. Fungsi Operasional

### a. Pengadaan tenaga kerja (*Recruitment*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi,

dan induksi untuk mendapatkan yang sesuai dengan kebutuhan instansi.

b. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral meliputi kompensasi. Kompensasi yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) maupun tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada instansi.

d. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan instansi dan kepentingan, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara neje meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun, Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar.

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan instansi dan norma-norma sosial. Kedisiplinan

merupakan fungsi yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit diwujudkan tujuan maksimal.

g. Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu instansi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan, keinginan instansi, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Kegiatan pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi mempunyai fungsi-fungsi pokok yang sama dengan fungsi manajemen. Berikut penjelasan fungsi manajemen sumber daya manusia yang di kutip dari buku Arep dan Tanjung (2002:35) sebagai berikut:

1. Fungsi Manajerial Adalah fungsi manajemen yang berkaitan langsung dengan aspek-aspek manajerial yaitu fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian, dijelaskan sebagai berikut:
  - a. Fungsi perencanaan, yaitu melaksanakan tugas dalam hal merencanakan kebutuhan, pengadaan, pengembangan dan pemeliharaan SDM. Dalam hal ini adalah merencanakan karir bagi para karyawan (tenaga kerja).
  - b. Fungsi pengorganisasian, yaitu menyusun satu organisasi dengan membentuk struktur dan hubungan antara tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja yang telah dipersiapkan. Struktur dan hubungan yang dibentuk, harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi organisasi yang bersangkutan. Perlu diperhatikan dalam fungsi pengorganisasian ini

adalah menempatkan orang secara benar, pada tempat yang benar dan pada waktu yang benar dengan istilah "*the rightman in the right place, in the right time*".

- c. Fungsi pengarahan, yaitu memberikan dorongan untuk menciptakan kemauan kerja yang dilaksanakan secara efektif dan efisien. Termasuk dalam hal ini adalah fungsi memotivasi karyawan agar dari waktu ke waktu dapat bekerja dengan baik. Prinsip yang harus dipegang adalah: "hari esok harus lebih baik dengan hari ini".
- d. Fungsi pengendalian, yaitu melakukan pengukuran antara kegiatan yang telah dilakukan dengan standar yang telah ditetapkan, khususnya dibidang tenaga kerja. Fungsi ini bertujuan untuk mengetahui apakah perusahaan telah berjalan pada jalan yang benar, atau telah menyimpang dari rencana semula. Jika menyimpang, maka pihak manajemen segera meluruskan agar perusahaan tetap eksis dan menguntungkan.

## 2. Fungsi Operasional

Adalah sebuah fungsi yang berkaitan langsung dengan aspek-aspek operasional SDM diorganisasi/perusahaan meliputi rekrutmen, seleksi, penempatan pengangkatan, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja. Berapa ahli yang mengeluarkan pendapat tentang fungsi operasional MSDM yaitu:

- a. Perencanaan sumber daya manusia meliputi perencanaan tentang kebutuhan sumber daya manusia organisasi pada masa yang akan datang.
- b. Penyusunan tenaga kerja dan penilaian prestasi tenaga kerja meliputi penarikan seleksi, penempatan dan indoktrinasi.
- c. Pelatihan dan pengembangan yaitu pelatihan yang dimaksud meliputi pelatihan yang bersifat manajerial ataupun pelatihan yang sifatnya operasional.
- d. Kompensasi upah dan gaji sering disebut kompensasi tangible yang maksudnya dapat dengan mudah diukur.
- e. Kesehatan dan keamanan Merupakan sesuatu yang sangat penting dalam mengelola sumber daya manusia. ★
- f. Hubungan perburuhan Yaitu dicapai melalui persetujuan dan perundingan secara kolektif.
- g. Penelitian personal meliputi perbedaan-perbedaan individu dan faktor-faktor yang mempengaruhi MSDM.

### 2.2.3 Manfaat Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan upaya mewujudkan hasil tertentu kegiatan orang lain. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia mempunyai peran penting dan dominan dalam manajemen. Manajemen sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program kerja

yang mencakup berbagai masalah sebagaimana dikemukakan oleh Sedarmayanti (2012:4) mengemukakan sebagai berikut:

1. Penetapan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan organisasi berdasarkan job description, job specification, job requirement dan job evaluation. Penetapan penarikan, seleksi dan penempatan berdasarkan azas *The right man on the right place and the right man on the right job*. Penetapan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian.
2. Peramalan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
3. Perkiraan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan suatu organisasi pada khususnya.
4. Pemantauan dengan cermat Undang-undang Perburuhan, dan kebijaksanaan pemberian balas jasa organisasi.
5. Pemantauan kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
6. Pelaksanaan pendidikan, latihan dan penilaian prestasi
7. Pengaturan mutasi
8. Pengaturan pensiun, pemberhentian dan pesangonnya.

#### **2.2.4 Eksistensi Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi**

Manusia sangat penting dalam organisasi, khususnya berupa perusahaan atau industri. Perusahaan yang menyadari peranan manusia di dalam organisasinya, akan memiliki sikap (*attitude*) dan pandangan (*vision*)

yang mendukung terselenggaranya manajemen sumber daya manusia bagi perwujudan eksistensinya yang kompetitif.

Menurut Hadari Nawawi dalam Rosidah (2013:11) sikap dan pandangan itu didasari kesadaran bahwa sumber daya manusia di lingkungannya yang akan mewarnai dan memberikan bentuk, bahkan yang menentukan jatuh banggunya suatu perusahaan. Ruang lingkup manajemen sumber daya manusia jauh lebih luas dan kompleks, bahkan berbeda secara mendasar dari sekedar kegiatan administrasi personalia bagi karyawan.

Kekompleksan manajemen sumber daya manusia akan semakin meningkat dalam menghadapi perkembangan lingkungan bisnis global dengan dominasi penyebaran informasi yang sangat cepat dan perkembangan teknologi yang pesat. Dampak dari kondisi itu adalah terwujudnya bisnis yang kompetitif. Kondisi tersebut terpulang kembali kepada sumber daya manusia yang memiliki dan kemampuan manajemen untuk mewujudkan menjadi sumber daya atau pelaksana bisnis yang berkualitas dan kompetitif dibidangnya. Untuk itu disamping perusahaannya. Faktor pimpinan dalam perusahaan ikut memikul tanggung jawab dalam mengelola sumber daya manusia, kualitas dan harga barang harus sesuai dengan selera konsumen dan daya beli (kemampuan) konsumen.

Simpulan dari pembahasan manajemen sumber daya manusia yaitu, manajemen dapat dilaksanakan apabila adanya tujuan yang hendak dicapai dan dengan mempergunakan orang lain serta dibimbing dan diawasi.

Jadi jelaslah manajemen merupakan serangkaian proses kegiatan yang terpadu dan terarah mengenai pengarahan sumber daya manusia yang ada untuk mencapai tujuan.

## 2.3 Gaya Kepemimpinan

### 2.3.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Robbins (2013:410). "gaya kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian suatu visi atau tujuan". Menurut Tampubolon (2012:128) "Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya ". Menurut Veitzhal Rivai (2013:76) "Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin Melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar".

Handoko (2012:64) mengatakan bahwa "gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja".

Menurut Hasibuan (2012:76) "gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi".

Berdasarkan pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

### 2.3.2 Teori Kepemimpinan

Dalam Veitzhal Rivai (2013:452) dikemukakan beberapa teori kepemimpinan, yaitu:

#### 1. Teori sifat

Teori ini memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi sifat sifat yang tampak dari pemimpin. Asumsi dasar dari teori ini adalah keberhasilan pemimpin disebabkan karena sifat atau karakteristik, dan kemampuan yang luar biasa yang dimiliki seorang pemimpin, dan oleh sebab itu seseorang dirasa layak untuk memimpin. Adapun sifat atau karakteristik, dan kemampuan yang luar biasa yang dimiliki seorang pemimpin, antara lain:

#### 1. Inteligensia

Seorang pemimpin memiliki kecerdasan diatas para bawahannya. Pemimpin dengan kecerdasannya itulah dapat mengatasi masalah yang timbul dalam organisasi, dengan cepat mengetabui permasalahan apa yang timbul dalam organisasi, menganalisis setiap permasalahan, dan dapat memberikan solusi yang efektif, serta dapat diterima semua pihak.

## 2. Kepribadian

Seorang pemimpin memiliki kepribadian yang menonjol yang dapat dilihat dan dirasakan bawahannya, seperti:

- a) Memiliki sifat percaya diri, dan rasa ingin tau yang besar.
- b) Memiliki daya ingat yang kuat.
- c) Sederhana, dan dapat berkomunikasi dengan baik kepada semua pihak.
- d) Mau mendengarkan masukan (ide), dan kritikan dari bawahan.
- e) Peka terhadap perubahan globalisasi, baik itu perubahan lingkungan, teknologi, dan prosedur kerja.
- f) Mampu beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang timbul. Berani dan tegas dalam melaksanakan tugas pokoknya, dan dalam mengambil sikap, serta mengambil keputusan bagi kepentingan organisasi dan pegawainya.
- g) Mampu menyatukan perbedaan-perbedaan yang ada dalam organisasi.

## 3. Karakteristik fisik

Seorang pemimpin dikatakan layak menjadi pemimpin dengan melihat karakteristik fisiknya, yaitu: usia, tinggi badan, berat badan, dan penampilan.

## 3. Teori perilaku

Dalam teori ini perilaku pemimpin merupakan sesuatu yang bisa dipelajari. Jadi seseorang yang dilatih dengan kepemimpinan yang tepat akan meraih keefektifan dalam memimpin. Teori ini memusatkan perhatiannya pada dua aspek perilaku kepemimpinan, yaitu: fungsi kepemimpinan, dan gaya kepemimpinan. Terdapat dua fungsi kepemimpinan, yaitu:

- 1) Fungsi yang berorientasi tugas.
- 2) Fungsi yang berorientasi orang atau pemeliharaan kelompok (sosial).

Suprayetno dan Brahmasari (2012:75) menyebutkan beberapa tugas pemimpin adalah sebagai berikut:

- 1) Peranan yang bersifat interpersonal. Maksudnya adalah seorang pemimpin dalam organisasi adalah simbol akan keberadaan organisasi, bertanggung jawab untuk memotivasi dan mengarahkan bawahannya.
- 2) Peranan yang bersifat informasional. Maksudnya yaitu seorang pemimpin dalam organisasi mempunyai peran sebagai pemberi, penerima, dan penganalisis informasi.
- 3) Peranan pengambilan keputusan. Maksudnya ialah seseorang pemimpin mempunyai peran sebagai penentu kebijakan yang akan diambil berupa strategi-strategi untuk mengembangkan inovasi, mengambil peluang atau kesempatan, dan bernegosiasi.

#### 4. Teori situasional

Merupakan suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan ataupun teori ini mensyaratkan pemimpin untuk memiliki keterampilan diagnostic dalam perilaku manusia.

### 2.3.3 Macam-macam Gaya Kepemimpinan (2.3.3)

Menurut Robbins (2013:342) terdapat empat macam gaya kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

#### 1. Gaya kepemimpinan Kharismatik

Adalah gaya kepemimpinan yang memicu para pengikutnya dengan memperlihatkan kemampuan heroik atau luar biasa ketika mereka mengamati perilaku tertentu pemimpin mereka

#### 2. Gaya kepemimpinan transaksional. Yaitu gaya kepemimpinan yang memandu atau memotivasi para pengikutnya menuju ke sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas.

#### 3. Gaya kepemimpinan transformasional

Adalah gaya kepemimpinan yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan mampu membawa dampak yang mendalam dan luar biasa pada pribadi para pengikut.

#### 4. Gaya kepemimpinan visioner.

Merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik.

### 2.3.4 Syarat dan Kriteria Seorang Pemimpin

Menurut Sondang P. Siagian (2014:32), kriteria dari seorang pemimpin adalah:

1. Memiliki kondisi fisik yang sehat sesuai dengan tugasnya.
2. Berpengetahuan luas.

3. Mempunyai keyakinan bahwa organisasi akan berhasil mencapai tujuan yang telah ditentukan melalui dan berkat kepemimpinannya.
4. Memiliki stamina (daya kerja) dan antusiasme yang besar.
5. Obyektif dalam arti dapat menguasai emosi dan lebih banyak mempergunakan rasio.
6. Adil dalam memberlakukan bawahan.
7. Mengusai teknik-teknik berkomunikasi.

Persyaratan yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah sebagai berikut:

1. Mempunyai pengetahuan yang cukup tentang alat-alat teknis dan prosedur-prosedur yang digunakan oleh para pegawainya.
2. Pengetahuan dan pengertian tentang garis-garis kebijakan organisasi.
3. Seorang pemimpin senantiasa harus setia dan memegang teguh setiap ucapannya.
4. Seorang pemimpin harus mampu memberikan penilaian yang baik terhadap semua permasalahan, baik yang bersifat kedinasan maupun yang bersifat pribadi sehingga tidak mencampurkan segala macam urusan atau permasalahan.

### 2.3.5 Kematangan Para Pengikut

Menurut Miftah Thoha (2010:66), dengan membagi tingkat kematangan di bawah model kepemimpinan ke dalam empat tingkat: rendah (M1), rendah ke sedang (M2), sedang ke tinggi (M3), dan tinggi (M4), maka beberapa tanda yang menunjukkan tingkat kematangan itu dapat dirujuk. Tiap tingkat perkembangan ini menunjukkan kombinasi kemampuan dan kemauan yang berbeda seperti yang dirujuk pada ilustrasi di bawah ini.

1. Tingkat kematangan MI (tidak mampu dan tidak ingin), tipe orang MI ini memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan sesuatu adalah tidak kompeten atau tidak memiliki keyakinan. Dengan demikian maka gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin untuk memimpin bawahan adalah dengan gaya instruksi (GI) yaitu dengan memberitahukan, menunjukkan, menginstruksikan secara spesifik. Oleh karena itu, gaya instruksi harus memberikan pengarahan yang jelas dan pengawasan ketat memiliki kemungkinan efektif yang paling tinggi.
2. b. Tingkat kematangan M2 (tidak mampu tetapi mau), tipe orang dengan M2 ini tidak mampu tetapi berkeinginan untuk memikul tanggung jawab memiliki keyakinan tetapi kurang memiliki keterampilan. Dengan demikian maka gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin untuk memimpin bawahan adalah dengan gaya konsultasi (G2) yang memberikan perilaku tinggi tugas dan tinggi hubungan.
3. Tingkat kematangan M3 (mampu tetapi tidak mau/ ragu-ragu). Orang pada tingkat perkembangan ini memiliki kemampuan tetapi tidak berkeinginan untuk melakukan tugas yang diberikan. Ketidakinginan mereka disebabkan karena kurangnya keyakinan. Dengan demikian, gaya yang dapat digunakan pemimpin untuk memimpin adalah gaya partisipasi (G3) dimana gaya ini memiliki tingkat keberhasilan yang tinggi untuk diterapkan bagi individu dengan tingkat kematangan seperti ini. Dalam pelaksanaannya pemimpin dapat memberikan perilaku yang tinggi hubungan dan rendah tugas.
4. Tingkat kematangan M4 (mampu dan mau). Orang dengan tingkat kematangan seperti ini adalah orang yang mampu dan mau, atau mempunyai keyakinan untuk memikul tanggung jawab. Dengan demikian gaya yang

digunakan pemimpin untuk memimpin adalah gaya delegasi (G4). Dalam pelaksanaannya pemimpin dapat memberikan rendah hubungan dan rendah tugas.

Pemimpin harus mengetahui atau mengenal bawahan, entah itu kematangan kecakapannya ataupun kemauan/ kesediaannya. Dengan mengenal tipe bawahan (kematangan dan kesediaan) maka seorang pemimpin akan dapat memakai gaya kepemimpinan yang sesuai. Bawahan sebagai orang yang ikut terlibat dalam proses pencapaian tujuan mempunyai sifat dan karakter yang berbeda-beda, karena itu menjadi penting untuk mempelajari kemampuan bawahan untuk memilih gaya kepemimpinan yang tepat.

### 2.3.6 Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau instansi masing-masing, yang menisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Secara operasional ada lima fungsi pokok kepemimpinan yang dikemukakan oleh Veitshal Rivai (2013:34), yaitu:

#### 1. Fungsi Instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

## 2. Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, yang mengharuskan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang memperoleh masukan berupa umpan balik (feedback) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan – keputusan yang telah ditetapkan.

## 3. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam keikutsertaan pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukannya secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain serta keikutsertaan pemimpin.

## 4. Kemampuan Motivasi

Kemampuan Memotivasi adalah Daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

## 5. Kemampuan Komunikasi

Kemampuan Komunikasi Adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

## 6. Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Seorang Pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

## 7. Tanggung Jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

## 8. Kemampuan Mengendalikan Emosional

Kemampuan Mengendalikan Emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

## 2.4 Motivasi

### 2.4.1 Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin yaitu *Movere* yang berarti dorongan atau mengerjakan. Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan kepada sumber daya manusia pada umumnya dan bawahan pada khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerjasama secara produktif dan berhasil mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Menurut Rivai (2013:455), "motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu".

Menurut Mathis (2012:89) "motivasi merupakan hasrat didalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan".

Menurut Merihot (2012:321), "faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan sesuatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras".

Menurut Effendy (2012:142) "motivasi adalah kegiatan yang memberikan dorongan kepada seseorang atau dari diri sendiri yang dikehendaki. Jadi dapat dikatakan motivasi berarti motif, daya gerak atau mengambil keputusan".

Menurut Silalahi (2013:341) "motivasi juga dapat didefinisikan sebagai dorongan dari dalam diri individu berdasarkan mana dari berperilaku dengan

cara tertentu untuk memenuhi keinginan dan kebutuhannya". Adapun pemotivasian dapat diartikan sebagai pemberian motif-motif sebagai pendorong agar orang bertindak, berusaha untuk mencapai tujuan organisasi .

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat dirumuskan bahwa motivasi kerja karyawan adalah dorongan individu untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya dalam mencapai tujuan yang mereka inginkan. Pencapaian tujuan tersebut dapat berupa uang, keselamatan, penghargaan, dan lain-lain. Dengan demikian, kekayaan, rasa aman (keselamatan), status, dan segala macam tujuan lain hanya merupakan hiasan semata-mata untuk mencapai tujuan akhir setiap orang, yaitu menjadi dirinya sendiri.

#### **2.4.2 Tujuan Motivasi**

Ada beberapa tujuan daripada motivasi yang dikemukakan oleh Suwatno (2012:147) yaitu:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja karyawan.
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugasnya.

10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Dari tujuan-tujuan motivasi diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi memiliki peranan yang sangat penting bagi karyawan dan dalam pencapaian tujuan perusahaan.

### 2.4.3 Jenis-jenis Motivasi

Suwatno (2012:146), mengatakan bahwa jenis-jenis motivasi adalah sebagai berikut:

#### 1. Motivasi Positif

Motivasi positif yaitu motivasi yang diberikan manajer untuk memotivasi atau merangsang karyawan bawahan dengan memberikan hadiah kepada yang berprestasi, sehingga meningkatkan semangat untuk bekerja.

#### 2. Motivasi Negatif

Motivasi negatif yaitu motivasi yang diberikan manajer kepada karyawan bawahan agar mau bekerja dengan sungguh-sungguh dengan memberikan hukuman. Hal ini dalam jangka waktu pendek akan meningkatkan semangat kerja karena karyawan takut mendapat hukuman. Namun dalam jangka waktu panjang hal tersebut akan menimbulkan dampak kurang baik.

Penggunaan kedua jenis motivasi tersebut harus tepat dan seimbang supaya dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Yang jadi masalah ialah kapan motivasi positif dan motivasi negatif dapat efektif merangsang gairah kerja karyawan. Motivasi positif efektif untuk jangka panjang sedangkan motivasi negatif efektif untuk jangka pendek. Akan tetapi, manajer harus konsisten dan adil dalam menerapkannya.

#### 2.4.4 Aspek-aspek Yang Mempengaruhi Motivasi

Veithzal Rivai (2013:456), mengatakan bahwa aspek-aspek yang mempengaruhi motivasi adalah sebagai berikut:

1. Rasa aman dalam bekerja.
2. Mendapatkan gaji yang adil dan kompetitif.
3. Lingkungan kerja yang menyenangkan.
4. Penghargaan atas prestasi kerja dan perlakuan yang adil dari manajemen.

Dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, pekerjaan yang menarik dan menantang, kelompok dan rekan-rekan kerja yang menyenangkan, kejelasan akan standar keberhasilan, *output* yang diharapkan, serta bunga terhadap pekerjaan dan perusahaan dapat menjadi faktor pemicu kerja karyawan.

#### 2.4.5 Prinsip-prinsip Dalam Motivasi Kerja

Mungkanegnen (2013:100) mengatakan bahwa terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerna karyawan adalah sebagai berikut:

1. Prinsip Partisipasi

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

2. Prinsip Komunikasi

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

### 3. Prinsip Pengakui Andil Bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

### 4. Prinsip Pendelegasian Wewenang

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

### 5. Prinsip Memberi Perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

## 2.4.6 Model-Model Motivasi

Veithzal Rivai (2013;470) mengatakan bahwa model-model motivasi adalah sebagai berikut:

### 1. Model Tradisional

Model tradisional ini digunakan untuk memberikan dorongan kepada karyawan agar melakukan tugas mereka dengan berhasil, para manajer menggunakan sistem upah insentif, semakin banyak mereka menghasilkan atau mencapai hasil kerja yang sempurna, semakin besar penghasilan mereka.

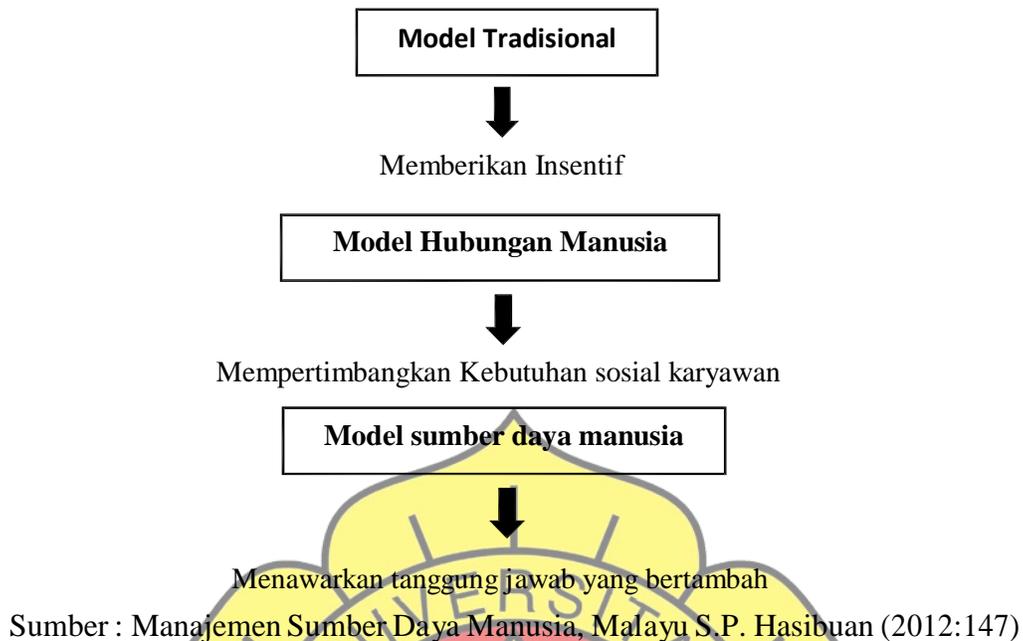
## 2. Model Hubungan Manusiawi

Model hubungan manusiawi yaitu para manajer dianjurkan untuk bisa memotivasi para karyawan dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan dengan membuat mereka merasa penting dan berguna, sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerjanya. Para karyawan diberi lebih banyak waktu kebebasan untuk mengambil keputusan dalam menjalankan pekerjaannya.

## 3. Model Sumber Daya Manusia

Model Sumber Daya Manusia yaitu karyawan mempunyai motivasi yang sangat beraneka ragam, bukan hanya motivasi karena uang ataupun keinginan akan kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan mempunyai arti dalam bekerja. Tugas manajer dalam model ini, bukanlah menyuap para karyawan dengan upah atau uang saja tetapi juga untuk mengembangkan rasa tanggung jawab bersama dalam mencapai tujuan organisasi dan anggotanya, dimana setiap karyawan menyumbangkan sesuai dengan kepentingan dan kemampuannya masing-masing.

Untuk memperjelas model motivasi diatas, maka dibuat gambar 2.1 tentang konsep model motivasi, sebagai berikut :



**Gambar 2.1**

**Konsep Model Motivasi**

Penjelasan gambar 2.1, yaitu bahwa konsep model motivasi terdiri dari model tradisional yang memberikan insentif, dan model hubungan manusia dengan mempertimbangkan kebutuhan sosial karyawan, sedangkan model sumber daya manusia dengan menawarkan tanggung jawab yang bertambah.

#### 2.4.7 Teori Motivasi

Veithzal Rivai (2013:458), mengatakan bahwa terdapat beberapa teori motivasi adalah sebagai berikut :

1. Hierarki Teori Kebutuhan (*Hierarchical of Neceds Theory*)

Menurut Abraham Maslow bahwa pada setiap diri manusia itu terdiri atas lima kebutuhan yaitu: kebutuhan secara fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan dan

aktualisasi diri. Kebutuhan fisiologis meliputi: kebutuhan fisiologis, kebutuhan makan, minum dan perlindungan fisik, seksual, sebagai kebutuhan terendah. Rasa aman meliputi: kebutuhan rasa aman, kebutuhan perlindungan dari ancaman, bahaya pertentangan dan lingkungan hidup. Kepemilikan sosial meliputi: kebutuhan merasa memiliki, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai. Penghargaan diri meliputi: kebutuhan akan harga diri, kebutuhan dihormati dan dihargai orang lain Aktualisasi diri meliputi: kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian terhadap sesuatu.



**Gambar 2.2**  
**Hierarki Kebutuhan Maslow**

## 2. Teori Kebutuhan McClelland's (McClelland's Theory of Needs)

McClelland theory of needs memfokuskan kepada tiga hal, yaitu:

- a. Kebutuhan untuk berafiliasi: hasrat untuk bersahabat dan mengenal lebih dekat rekan kerja.
- b. Kebutuhan dalam mencapai kesuksesan: kemampuan untuk mencapai hubungan kepada standar perusahaan yang telah ditentukan juga perjuangan karyawan untuk menuju keberhasilan.
- c. Kebutuhan dalam kekuasaan atau otoritas kerja: kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam keadaan yang wajar dan bijaksana didalam tugasnya masing-masing

## 3. Teori X dan Y

Douglas McGregor mengajukan dua pandangan yang berbeda tentang manusia, negatif dengan tanda label x dan positif dengan tanda label y. Teori X (negatif) merumuskan asumsi-asumsi sebagai berikut:

- a. Karyawan sebenarnya tidak suka bekerja dan jika ada kesempatan dia akan menghindari atau bermalas-malasan dalam bekerja.
- b. Semenjak karyawan tidak suka atau tidak menyukai pekerjaannya, mereka harus diatur dan dikontrol bahkan mungkin ditakuti untuk menerima sanksi hukum jika tidak bekerja dengan sungguh-sungguh.

Sedangkan Teori Y (positif) memiliki asumsi-asumsi sebagai berikut:

- 1) Manusia akan melatih tujuan pribadi dan pengontrolan diri sendiri jika mereka melakukan komitmen.
- 2) Kemampuan untuk melakukan keputusan yang cerdas dan inovatif.

#### 4. ERG Theory (*Existence, Relatedness, Growth Theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Clayton Alderfer, yang sebetulnya tidak jauh berbeda dengan teori dari Abraham Maslow, Teori ini mengemukakan bahwa ada tiga kelompok kebutuhan manusia, yaitu:

- a. *Existence* berhubungan dengan kebutuhan untuk mempertahankan keberadaan seseorang dalam hidupnya. Dikaitkan dengan penggolongan dari Maslow, ini berkaitan dengan kebutuhan fisik dan keamanan.
- b. *Relatedness* berhubungan dengan kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain. Dikaitkan dengan penggolongan kebutuhan dari Maslow, ini meliputi kebutuhan social dan pengakuan.
- c. *Growth* berhubungan dengan kebutuhan pengembangan diri, yang identic dengan kebutuhan self-actualization yang dikemukakan oleh Maslow.

#### 2.4.8 Indikator Motivasi Kerja

Adapun indikator mengenai motivasi kerja menurut Rivai (2013:456), adalah sebagai berikut:

1. Rasa aman dalam bekerja. Rasa aman karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh perusahaan. Sehingga tidak ada kendala yang berarti yang dapat mengganggu kenyamanan karyawan dalam bekerja.
2. Mendapatkan gaji yang adil. Mendapatkan imbalan yang sesuai dengan tingkat pendidikan karyawan dan kesesuaian gaji standar kerja dengan beban tugas yang diberikan
3. Lingkungan kerja yang menyenangkan. Lingkungan kerja yang sesuai dengan keinginan karyawan untuk melaksanakan kerja atau tugas dengan baik sehingga

karyawan bekerja dengan lingkungan yang menyenangkan.

4. Penghargaan atas prestasi kerja. Penghargaan atas prestasi yang dilakukan oleh karyawan kepada perusahaan, sehingga membuat karyawan merasa dihargai.

## 2.5 Disiplin Kerja

### 2.5.1 Pengertian Disiplin Kerja

Menurut Zaenal (2013:599), "disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku".

Siswanto (2009:291) menyatakan bahwa "disiplin kerja merupakan suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan - peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya".

Sedangkan Hasibuan (2012:193) menyatakan "disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma social yang berlaku".

Sinungan (2012:146) menjelaskan "disiplin kerja sebagai suatu sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat berupa kepatuhan atau ketaatan (obedience) terhadap peraturan-peraturan yang ditetapkan baik oleh pemerintah atau etik, norma, dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat tertentu".

Menurut Mangkunegara (2013:129) "kedisiplinan dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk mempertahankan pedoman - pedoman organisasi".

Dari pengertian para ahli di atas, dapatlah dikatakan bahwa disiplin kerja adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis dalam perusahaan serta sanggup menjalankannya dan apabila dilanggar akan menerima sanksi yang sudah dibuat dalam peraturan dimana dia bekerja.

### 2.5.2 Tujuan Disiplin Kerja

Menurut Henry Simamora (2012:746) tujuan disiplin kerja yaitu sebagai berikut:

1. Memastikan bahwa perilaku-perilaku karyawan konsisten terhadap aturan-aturan yang ada di perusahaan.
2. Menciptakan atau mempertahankan rasa hormat dan saling percaya diantara atasan dan bawahan.

### 2.5.3 Jenis-jenis Disiplin Kerja

Menurut Handoko (2012:208-211) ada 2 bentuk disiplin kerja yaitu disiplin preventif dan disiplin korektif.

#### 1. Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri. Dengan cara preventif, pegawai dapat memelihara dirinya terhadap

peraturan-peraturan perusahaan atau Institusi.

## 2. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyetujui suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan atau organisasi.

### 2.5.4 Sanksi atas Pelanggaran Kerja

Menurut Rivai (2013:832), ada beberapa tingkatan dan jenis sanksi pelanggaran kerja yang umumnya berlaku dalam suatu instansi yaitu:

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

### 2.5.5 Hambatan Disiplin Kerja

Menurut Saydam (2011:287), hambatan pendisiplinan pegawai akan terlihat dalam suasana kerja berikut ini:

1. Tingginya angka kemangkiran (absensi) pegawai.
2. Sering terlambatnya pegawai masuk kantor atau pulang lebih cepat dari jam yang sudah ditentukan.
3. Menurunnya semangat dan gairah kerja.
4. Berkembangnya rasa tidak puas dan saling melempar tanggung jawab.

5. Penyelesaian pekerjaan yang lambat, karena pegawai lebih sering mengobrol dari pada bekerja.
6. Tidak terlaksananya supervise dan waskat (pengawasan yang melekat dari atasan) yang baik.
7. Sering terjadinya konflik antar pegawai dan pimpinan perusahaan.

### 2.5.6 Mengatur dan Mengelola Disiplin Kinerja

Setiap pimpinan harus dapat memastikan bahwa pegawai tertib dalam tugas. Konteks disiplin, makna keadilan harus dirawat dengan konsisten. Apabila pegawai menghadapi tantangan tindakan disiplin, pemberian kerja harus dapat membuktikan bahwa pegawai yang terlibat dalam kelakuan yang tidak patut dihukum. Para penyelia perlu berlatih bagaimana cara mengelola disiplin yang baik. Menurut Rivai (2013:834), adanya standar disiplin yang digunakan untuk menentukan bahwa pegawai telah diperlakukan secara wajar yaitu:

#### 1. Standar Disiplin

Beberapa standar dasar disiplin berlaku bagi semua pelanggaran aturan apakah besar atau kecil. Setiap pegawai dan penyelia perlu memahami kebijakan organisasi serta mengikuti prosedur secara penuh. Pegawai yang melanggar aturan akan diberi kesempatan untuk memperbaiki perilaku mereka. Para pimpinan perlu mengumpulkan sejumlah bukti untuk membenarkan disiplin. Bukti ini harus secara hati-hati didokumentasikan sehingga tidak bisa untuk diperdebatkan. Sebagai suatu model bagaimana tindakan disipliner harus diatur adalah :

- a. Apabila seorang pegawai melakukan suatu kesalahan, maka pegawai harus konsekuen terhadap peraturan pelanggaran.
- b. Apabila tidak dilakukan secara konsekuen, berarti pegawai tersebut telah melecehkan peraturan yang telah ditetapkan.
- c. Kedua hal diatas akan berakibat pemutusan hubungan kerja dan pegawai harus menerima hukuman tersebut.

## 2. Pencegahan standar disiplin

Apabila pencatatan tidak adil dan sah menurut undang-undang atau pengecualian ketenagakerjaan sesuka hati, pengadilan memerlukan bukti dari pemberi kerja untuk membuktikan sebelum pegawai ditindak. Standar kerja tersebut dituliskan dalam kontrak kerja.

### 2.5.7 Indikator Disiplin Kerja

Menurut Singodimejo dalam Sutrisno (2011:94) adalah sebagai berikut:

#### 1. Taat terhadap aturan waktu.

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

#### 2. Taat terhadap peraturan perusahaan.

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

#### 3. Taat terhadap perilaku dalam pekerjaan.

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

#### 4. Taat terhadap peraturan lainnya diperusahaan.

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

## 2.6 Kinerja

### 2.6.1 Pengertian Kinerja

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*Perforormance*).

Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung.

Menurut Umar (2010:186), "kinerja adalah catatan mengenai akibat-akibat yang dihasilkan pada sebuah fungsi pekerjaan atau aktivitas selama periode tertentu yang berhubungan dengan tujuan organisasi".

Menurut Sedarmayanti (2012:260) "kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, sesuai moral dan etika".

Menurut Wibowo (2008:7) "kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya".

Prabu Mangkunegara (2013:67) mengemukakan bahwa pengertian "kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya".

Menurut As'ad (2012:48) "kinerja karyawan merupakan seperangkat hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan".

Menurut Bangun (2012:213) "kinerja karyawan adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan- persyaratan pekerjaan (Job Requirement), suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga standar pekerjaan.

Dapat dirumuskan bahwa kinerja adalah suatu keadaan pelaksanaan kerja disuatu organisasi yang didasarkan pada perasaan emosional seseorang karyawan. Hal ini akan tampak dari sikap karyawan terhadap aspek-aspek yang dihadapinya di lingkungan kerja yang menyangkut penyesuaian diri yang sehat termasuk didalamnya gaji, kondisi fisik, dan psikologis maupun aturan hukum yang ada.

### 2.6.2 Tujuan Kinerja

Menurut Armstrong (2012:35), bahwa tujuan spesifik manajemen kinerja adalah untuk:

1. Bertindak sebagai pendorong perubahan dalam mengembangkan suatu budaya yang berorientasi kepada kinerja
2. Mencapai peningkatan yang dapat diraih dalam kinerja organisast.
3. Meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan.
4. Memberikan kesempatan individu untuk mengungkapkan aspirasi dan perhatian mereka tentang pekerjaan mereka.

5. Menunjukkan pada setiap orang bahwa organisasi menilai mereka sebagai individu.
6. Membantu mempertahankan orang-orang dalam kualitas yang tinggi.

### 2.6.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan pengukuran terhadap hasil kerja yang diharapkan berupa sesuatu yang optimal. Menurut Robbins (2013:121), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

#### 1. Iklim organisasi

Iklim kerja dalam suatu organisasi sangatlah penting bagi pimpinan untuk memahami kondisi organisasi, karena ia harus menyalurkan bawahan sehingga mereka dapat mencapai tujuan pribadi dan tujuan organisasi. Dengan adanya iklim kerja yang kondusif, maka hal itu akan mempengaruhi kinerja karyawan.

#### 2. Kemampuan kerja

Kemampuan untuk mengatur pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya termasuk membuat jadwal kerja, umumnya mempengaruhi kinerja seorang karyawan.

#### 3. Kepemimpinan

Peranan pemimpin harus mampu dan dapat memainkan peranannya dalam suatu organisasi, pemimpin harus mampu menggali potensi- potensi yang ada pada dirinya dan memanfaatkannya di dalam unit organisasi.

4. Kualitas pekerjaan yang dilakukan dengan kualitas yang tinggi dapat memuaskan yang bersangkutan dan perusahaan. Penyelesaian tugas yang

terandalkan, tolok ukur minimal kualitas kinerja pastilah dicapai.

#### 2.6.4 Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Dessler (2006:322), penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan atau di masa lalu relatif terhadap standar kerjanya. Penilaian kinerja juga selalu mengasumsikan bahwa karyawan memahami apa standar kinerja mereka, dan penyelia juga memberikan karyawan umpan balik, pengembangan, dan insentif yang diperlukan untuk membantu orang yang bersangkutan menghilangkan kinerja yang kurang baik atau melanjutkan kinerja yang baik.

Menurut Sedarmayanti (2012:264), manfaat penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

##### 1. Meningkatkan prestasi kerja

Dengan adanya penilaian kinerja, baik pemimpin maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan atau prestasinya.

##### 2. Memberi kesempatan kerja yang adil

Penilaian akurat dapat menjamin karyawan memperoleh kesempatan menempati posisi pekerjaan sesuai dengan kemampuannya.

##### 3. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Melalui penilaian kinerja, terdeteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.

#### 4. Penyesuaian kompetensi

Melalui penilaian, pemimpin dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, dan sebagainya.

#### 5. Keputusan promosi dan demosi

Hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan atau mendemosikan karyawan.

#### 6. Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan

Kinerja yang buruk mungkin merupakan salah satu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan tersebut.

#### 7. Menilai proses rekrutmen dan seleksi

Kinerjan karyawan baru yang rendah dapat mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

### 2.6.5 Indikator Kinerja Karyawan

Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2012:378) menyatakan Indikator kinerja sebagai berikut :

1. Kualitas hasil pekerjaan, yaitu menilai baik tidaknya hasil pekerjaan karyawan.
2. Keandalan/ketepatan waktu, dalam menyelesaikan tugas, para karyawan bukan hanya dituntut untuk cepat menyelesaikan pekerjaannya namun juga harus tepat atau sesuai dengan harapan atasan.
3. Kehadiran, dengan kehadiran menunjukkan semangat kerja yang dimiliki oleh karyawan.

4. Kemampuan bekerjasama, baik dengan rekan satu bagian maupun bagian lain.

## 2.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini peneliti mengacu kepada penelitian terdahulu dijadikan sebagai bahan acuan untuk melihat seberapa besar pengaruh hubungan antara satu variabel penelitian dengan variabel penelitian yang lainnya. Dasar atau acuan yang berupa teori-teori atau temuan melalui hasil berbagai penelitian sebelumnya dijadikan sebagai data pendukung. Selain itu, penelitian terdahulu dapat dipakai sebagai sumber pembandingan dengan penelitian yang sedang peneliti lakukan dan juga agar mengetahui persamaan dan perbedaan dengan penelitian terdahulu. Judul penelitian diambil sebagai pembandingan adalah yang memiliki variabel bebas mengenai gaya kepemimpinan motivasi kerja dan disiplin kerja dengan variabel terikat mengenai kinerja karyawan. Berikut ini Tabel 2.1 mengenai beberapa penelitian terdahulu yang didapat dari berbagai sumber :



Tabel 2.1

## Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti/Tahun/Judul Penelitian	Variabel Yang di Teliti	Alat Penelitian	Hasil Penelitian
1	Valensia Angelinia Wisti Dapu Jurnal EMBA Vol.3 No.3 Sept.2015, Hal.352-361. Pengaruh Disiplin Kerja, Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Trakindo Utama Manado.	Kepemimpinan, Motivasi, Kinerja.	Regresi Linear Berganda dan Determinasi	Menunjukkan secara bersama Disiplin kerja Motivasi dan Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karjawan. Sementara Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

2	Penny Setyowati Nugraheny Tesis Universitas Diponegoro Semarang 2009.	Dukungan organisasi, Kompensasi, Gaya	Regresi Linear Berganda dan Determinasi	Berdasarkan hasil analisis Kepuasan Kerja dengan
	Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Dukungan Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Studi pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kota Semarang	Kepemimpinan Kinerja		Dukungan maka Setyowati Kepuasan menggunakan SEM ditarik Dukungan Organisasi, Nugraheny dapat weua Organisasi (X) kesimpulan terbukti bahwa kepuasan kerja, Gaya dukungan organisasi, dan gaya kepemimpinan positif dan signifikan terhadap motivasi kerja

				karyawan PT. Bank Mandiri di Kota Semarang
3	Ari Cahyo Jurnal Ilmu Manajemen, Revitalisasi Vol. 1 No 1, Juni 2012. Analisa pengaruh kepemimpinan, Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dosen dan karyawan di universitas Pawayatan Daha	Motivasi, Budaya Organisasi, Kinerja Dosen	Regresi Linear Berganda dan Determinasi	Variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen dan karyawan. Variabel Motivasi Berpengaruh signifikan terhadap knerja dosen dan karyawan. Variabel Budaya Organisasi

					<p>berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen dan karyawan.</p> <p>Variabel Kepemimpinan Motivasi dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Dosen dan Karyawan</p>
4	<p>Musdalifah Jurnal administrasi Vol. 3 No. 1, 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan , Motivasi Disiplin kerja terhadap Kinerja</p>	<p>Kepemimpinan , Motivasi, Disiplin kerja, dan Kinerja Karyawan</p>	<p>Regresi Linear Berganda dan Determinasi</p>	<p>Hasil uji analisis data yang diperoleh adalah (1) gaya Disiplin Kepemimpinan</p>	

	karyawan PT. Catur Putra Harmonis Makasar			kepemimpinan berpengaruh Gaya Independen Gaya Pengaruh Kepemimpinan, (X1), Motivasi positif dan signifikan terhadap (X2), Disiplin kinerja Kerja (X3). Dependen Kerja Terhadap 2016 karyawan motivasi berpengaruh positif signifikan kinerja karyawan (3)
--	---	--	--	---



				disiplin kerja berpengaruh positif dan terhadap kinerja Kinerja Karyawan
5	Fretelimo Rufino DE A.P Tesis Universitas Esa Unggul 2012. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Grand Manhattan Club	Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan Kerja , Kinerja Karyawan	Regresi Linear Berganda dan Determinasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan, Motivasi kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja dengan tingkat signifikan ketiga variabel 0.000.

### **2.7.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu, Gaya kepemimpinan pada dasarnya menekankan untuk menghargai tujuan individu sehingga nantinya para individu akan memiliki keyakinan bahwa kinerja aktual akan melampaui harapan kinerja mereka. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena ang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Waridin dan Bambang Guritno, 2005). Suranta (2002) dan Tampubolon (2007) menyatakan bahwa faktor kepemimpinan juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hal senada dengan apa yang dinyatakan oleh Tria (2012) dalam jurnal Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. PLN (Persero) Semarang. M. Kiswanto (2010) dalam jurnal Pengaruh Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan KALTIM POS SAMARINDA, Lilis Kamita Soleha, dkk (2012) dalam jurnal Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Komisi Penyiaran Indonesia Daerah Provinsi Jawa Barat mengemukakan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai.

### **2.7.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Motivasi merupakan sebuah keahlian dalam mengarahkan karyawan pada tujuan organisasi agar mau bekerja dan berusaha sehingga keinginan para karyawan

dan tujuan organisasi dapat tercapai. Motivasi tnn ns wrepe euany wotood nuns weyn Hueoosas hidup yang hanis dipenuhi. Kebutuhan ini dapat berupa kebutuhan ekonomis yaitu untuk memperoleh uang. sedangkan kebutuhan onekonomis dapat diartikan sebagai kebutuhan untuk memperoleh penghargaan dan keinginan lebih maju.

Suharto dan Cahyono (2005) dan Hakim (2006) menyebutkan ada salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor motivasi, dimana motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang berusaha untuk mencapai tujuan atau mencapai hasil yang diinginkan. Rivai (2013) menunjukkan bahwa semakin kuat motivasi kerja, kinerja pegawai akan semakin tinggi. Hasil penelitian Ari Cahyono (2012) variabel Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen dan karyawan. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi kerja pegawai akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

### **2.7.3 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Budi Setiyawan dan Waridin (2006) dan Aritonang (2005) menyatakan bahwa disiplin kerja karyawan bagian dari faktor kinerja. Disiplin kerja harus dimiliki setiap karyawan dan harus dibudayakan di kalangan karyawan agar bisa mendukung tercapainya tujuan organisasi karena merupakan wujud dari kepatuhan terhadap aturan kerja dan juga sebagai tanggung jawab diri terhadap perusahaan. Pelaksanaan disiplin dengan dilandasi kesadaran dan keinsafan akan terciptanya suatu kondisi yang harmonis antara keinginan dan kenyataan.

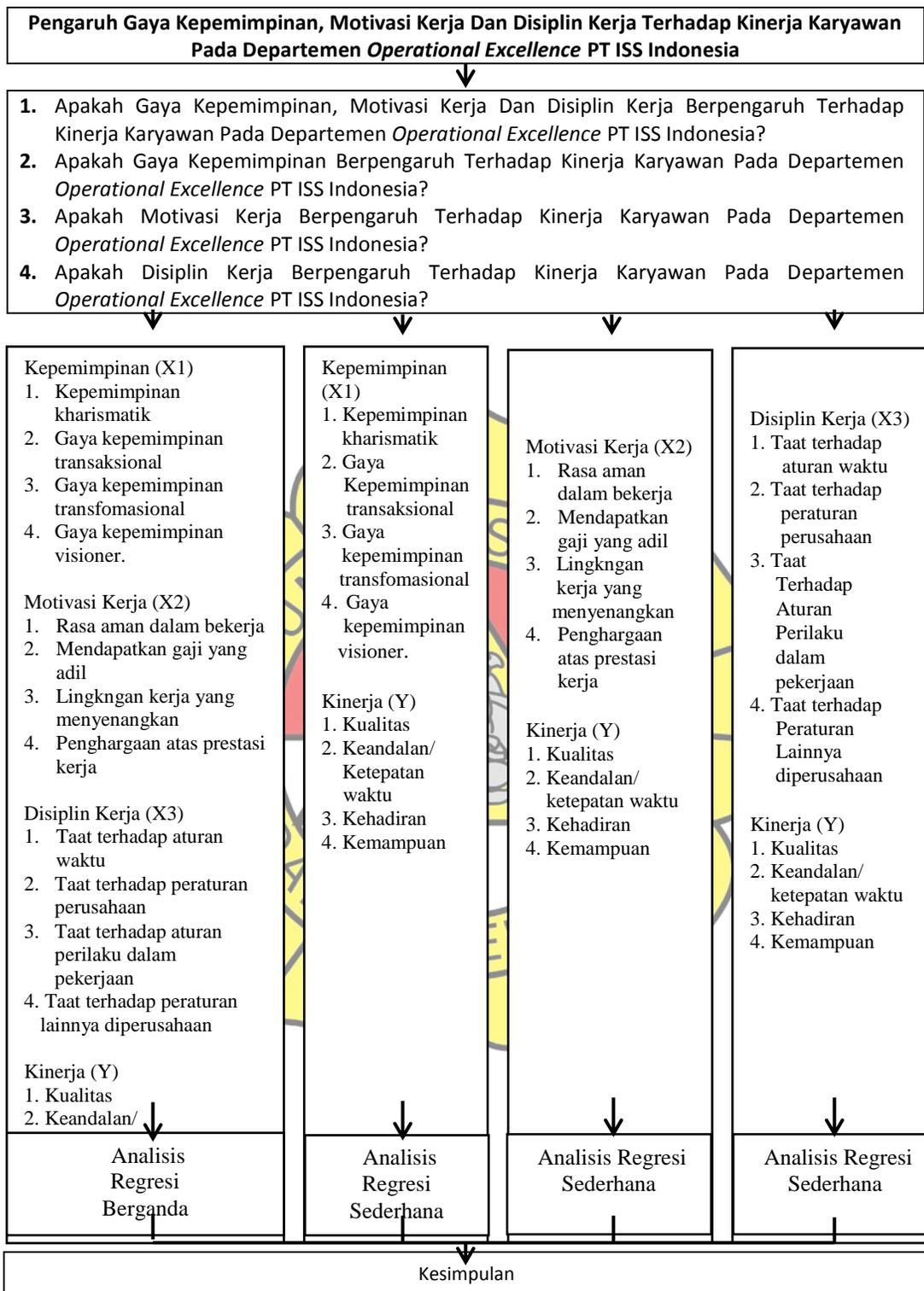
Untuk menciptakan kondisi yang harmonis tersebut terlebih dahulu harus diwujudkan keselarasan antara kewajiban dan hak karyawan Sehingga dapat

disimpulkan bahwa disiplin merupakan sikap kesetiaan dan ketaatan seseorang atau sekelompok orang terhadap peraturan- peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis, yang tercermin dalam bentuk tingkah laku dan perbuatan. Berdasarkan penelitian Musdalifah (2016) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal demikian membuktikan bila kedisiplinan karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

#### **2.7.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian Regina Aditya Reza (2010) menyatakan bahwa secara simultan gaya kepemimpinan, Motivasi dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Brigita Ria Tumilar (2012) menunjukkan bahwa disiplin, gaya kepemimpinan dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut dipertegas oleh penelitian Muhammad Aris Nuraini dan Lilik Siswanta (2008) menyatakan bahwa disiplin, gaya kepemimpinan dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas dapat diduga bahwa gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

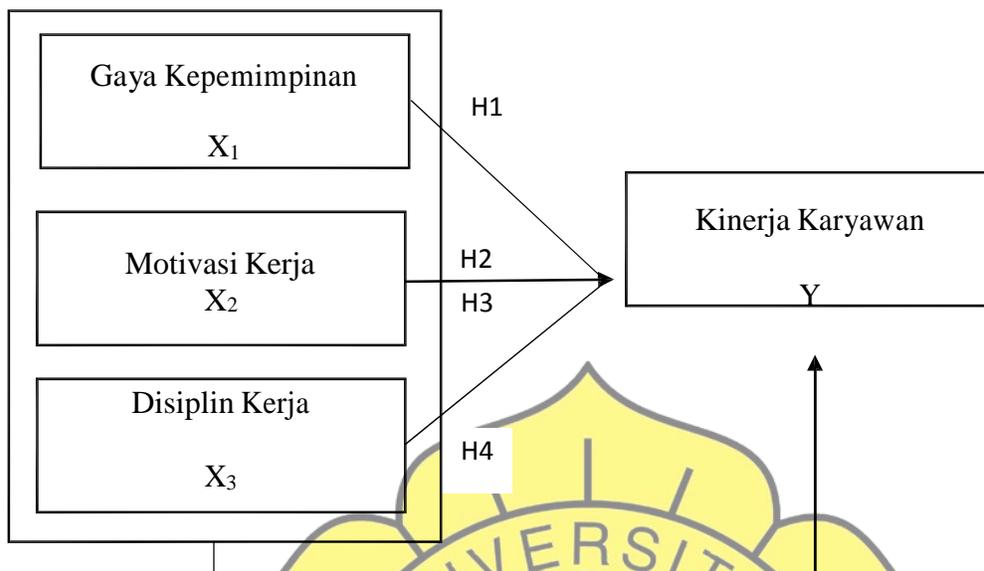
## 2.8 Kerangka Pemikiran



Sumber : Kartini Kartono (2008:34), Rivai (2013:456), Singodimejo dalam Sutrisno (2011:94) dan Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2006:378).

**Gambar 2.3**

### **Kerangka Pemikiran**



**Tabel 2.4**  
**Paradigma Penelitian**

**Keterangan :**

**X<sub>1</sub>** : Gaya Kepemimpinan

**X<sub>2</sub>** : Motivasi Kerja

**X<sub>3</sub>** : Disiplin Kerja

**Y** : Kinerja Karyawan

→ : Mempengaruhi

## 2.9 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2015:34) Hipotesis adalah kesimpulan diduga atau sementara yang baru akan dibuktikan dengan penelitian secara empiris. Dugaan sementara dalam penelitian ini sebagai berikut:

- H<sub>1</sub> : Diduga Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Divisi *Operational Excellence* PT ISS Indonesia.
- H<sub>2</sub> : Diduga Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Divisi *Operational Excellence* PT ISS Indonesia.
- H<sub>3</sub> : Diduga Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Divisi *Operational Excellence* PT ISS Indonesia.
- H<sub>4</sub> : Diduga Gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Divisi *Operational Excellence* pada PT ISS Indonesia.

