

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Maslan Banni (2011) meneliti tentang Pengaruh Disiplin Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai PT. PLN (PERSERO) Wilayah Kalimantan Timur Area Samarinda. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dan dilaksanakan pada 60 pegawai PT PLN (Persero) Wilayah Kalimantan Timur Area Samarinda dengan menggunakan metode Simple Random Sampling. Analisis data pada penelitian ini menggunakan Analisis Regresi Berganda, Analisis Korelasi, Uji T, Uji F serta Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ). Hasil ringkasan penelitiannya yaitu analisis menunjukkan bahwa disiplin berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Hipotesis 1 diterima). Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Hipotesis 2 diterima). Persamaan dan perbedaannya yaitu penelitian terdahulu menggunakan variabel Disiplin ( $X_1$ ), Motivasi ( $X_2$ ), dan Kinerja Pegawai ( $Y$ ) sedangkan penelitian sekarang menggunakan variabel Disiplin Kerja ( $X_1$ ), Penempatan Kerja ( $X_2$ ), Motivasi Kerja ( $X_3$ ), dan Kinerja Pegawai ( $Y$ ).

Selain itu, penelitian sebelumnya juga dilakukan oleh Atkhan (2013) meneliti tentang Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perkebunan Provinsi Kalimantan Timur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh/hubungan yang positif antara penempatan pegawai yang tepat terhadap kinerja Pegawai pada Dinas Perkebunan provinsi Kalimantan Timur, hal ini dibuktikan bahwa Penempatan merupakan salah satu faktor yang

sangat berpengaruh terhadap kinerja Pegawai yang dibuktikan dengan hasil penelitian menunjukkan persentase 81,22 % dan yang sisanya 18,78 % dipengaruhi oleh factor-faktor lain. Persamaan dan perbedaannya yaitu penelitian terdahulu menggunakan variabel Penempatan Kerja ( $X_1$ ) dan Kinerja Pegawai (Y) sedangkan penelitian sekarang menggunakan variabel Disiplin Kerja ( $X_1$ ), Penempatan Kerja ( $X_2$ ), Motivasi Kerja ( $X_3$ ), dan Kinerja Pegawai (Y).

**Tabel 2.1**  
**Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian yang akan Dilakukan**

No	Tinjauan	Penelitian Terdahulu		Penelitian yang akan Dilakukan
		Maslan Banni	Atkhan	
1	Tahun Penelitian	2011	2013	2014
2	Tempat Penelitian	Samarinda	Kalimantan Timur	Gresik Jawa Timur
3	Obyek Penelitian	PT. PLN wilayah Kalimantan Timur	Dinas Perkebunan Kalimantan Timur	PT Arifin Sidayu Gresik
4	Variabel penelitian	Disiplin ( $X_1$ ), Motivasi ( $X_2$ ), dan Kinerja Pegawai (Y).	Penempatan Kerja (X), Kinerja Pegawai (Y)	Disiplin Kerja ( $X_1$ ), Penempatan Kerja ( $X_2$ ), Motivasi Kerja ( $X_3$ ) dan Kinerja Karyawan (Y).

## 2.2 Landasan Teori

### 2.2.1 Disiplin Kerja

Disiplin merupakan bentuk pelatihan yang menegakan peraturan perusahaan. Mereka yang sering kali dipengaruhi oleh sistem disiplin didalam perusahaan adalah para karyawan yang bermasalah. Untungnya, karyawan bermasalah terdiri dari sejumlah kecil karyawan saja, namun sering kali mereka

adalah pihak-pihak yang menjadi penyebab dalam kebanyakan situasi disiplin karyawan. Jika perusahaan gagal menghadapi karyawan bermasalah, efek negative kepada para karyawan lainnya dan kelompok kerja lainnya akan timbul. Masalah disiplin yang umum yang ditimbulkan para karyawan bermasalah antara lain absensi, bolos, defisiensi produktivitas, alkoholisme dan ketidakpatuhan (Robert dan John, 2002;314).

Hasibuan (2005;193-194) kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Jadi, seseorang akan bersedia mematuhi semua peraturan serta melaksanakan tugas-tugasnya, baik secara sukarela maupun karena terpaksa. Berdasarkan pendapat Keiht Davis, disiplin kerja juga dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi. Peraturan sangat diperlukan untuk memberikan bimbingan dan penyuluhan bagi karyawan dalam menciptakan tata tertib yang baik di perusahaan. Dengan tata tertib yang baik, semangat kerja, moral kerja, efisiensi, dan efektifitas kerja karyawan akan meningkat. Hal ini akan mendukung tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Hukuman juga sangat diperlukan dalam kedisiplinan karyawan, untuk mendidik karyawan supaya menaati semua peraturan perusahaan. Pemberian hukuman harus adil dan tegas terhadap semua karyawan. Dengan keadilan dan ketegasan, sasaran pemberian hukuman akan tercapai.

### **2.2.1.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi**

Hasibuan (2005;194-198) menyatakan bahwa ada beberapa indikator disiplin kerja diantaranya:

#### **1. Tujuan Dan Kemampuan**

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan.

#### **2. Teladan Pimpinan**

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya.

#### **3. Balas Jasa**

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

#### **4. Keadilan**

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

### **2.2.1.2 Macam – Macam Disiplin Kerja**

Marihot (2009;300-302) ada 2 bentuk disiplin kerja, yaitu:

#### **1. Disiplin Preventif**

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

Disiplin preventif merupakan suatu sistem yang berhubungan dengan kebutuhan kerja untuk semua bagian sistem yang ada dalam organisasi. Jika sistem organisasi baik, maka diharapkan akan lebih mudah menegakkan disiplin kerja.

## 2. Disiplin Korektif

Merupakan suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyetujui suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan. Pada disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan diberikan sanksi adalah memperbaiki perilaku pegawai yang melanggar, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran kepada yang melanggar.

3. Disiplin Progresif yaitu: kegiatan memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang. Tujuan dari disiplin progresif ini agar karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan korektif sebelum mendapat hukuman yang lebih serius.

### **2.2.1.3 Indikator Disiplin Kerja**

Soejono (2000) dalam Banni (2011) disiplin kerja dipengaruhi oleh faktor yang sekaligus sebagai indikator dari disiplin kerja yaitu:

1. Ketepatan waktu. Para pegawai datang ke kantor tepat waktu, tertib dan teratur, dengan begitu dapat dikatakan disiplin kerja baik

2. Menggunakan peralatan kantor. Sikap hati-hati dalam menggunakan peralatan kantor dapat mewujudkan bahwa seseorang memiliki disiplin kerja yang baik, sehingga peralatan kantor dapat terhindar dari kerusakan
3. Tanggung jawab yang tinggi. Pegawai yang senantiasa menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya sesuai dengan prosedur dan bertanggung jawab atas hasil kerja, dapat pula dikatakan memiliki disiplin kerja yang baik.
4. Mematuhi aturan perusahaan. Pegawai memakai seragam kantor, menggunakan kartu tanda pengenalan/identitas, membuat ijin bila tidak masuk kantor, juga merupakan cerminan dari disiplin yang tinggi

## **2.2.2 Penempatan Kerja**

### **2.2.2.1 Pengertian Penempatan Pegawai**

Langkah awal dalam menghasilkan sumber daya manusia yang terampil dan andal perlu adanya suatu perencanaan dalam menentukan karyawan yang akan mengisi pekerjaan yang ada dalam perusahaan yang bersangkutan. Keberhasilan dalam pengadaan tenaga kerja terletak pada ketepatan dalam penempatan karyawan, baik penempatan karyawan baru maupun karyawan lama pada posisi jabatan baru.

Proses penempatan merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan karyawan yang kompeten yang dibutuhkan perusahaan, karena penempatan yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat akan dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

Mathis & Jackson (2006;262), penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan.

### **2.2.2.2 Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Penempatan**

Marihot 2001 dalam Astutik (2010) ada tiga faktor yang mempengaruhi penempatan :

1. Kesesuaian Pengetahuan.
2. Kesesuaian Keterampilan.
3. Kesesuaian Sikap.

Rosidah (2009;190) dalam Astutik (2010) adapun syarat syarat penempatan yang harus dipenuhi oleh karyawan/pegawai yaitu :

1. Informasi analisis jabatan yang memberikan deskripsi jabatan, spesialisasi jabatan dan standar prestasi yang seharusnya ada dalam setiap jabatan tersebut.
2. Rencana rencana sumber daya manusia yang memberikan informasi kepada manajer tentang tersedia tidaknya lowongan pegawai dalam suatu instansi.
3. Keberhasilan fungsi rekrutmen yang akan menjamin manajer bahwa tersedia sekelompok orang yang akan dipilih.
4. Langkah-langkah dalam proses seleksi

### **2.2.2.3 Prosedur Penempatan Pegawai**

Prosedur penempatan pegawai berkaitan erat dengan sistem dan proses yang digunakan. Berkaitan dengan sistem penempatan B. Siswanto Sastrohadiwiryo yang dikutip oleh Suwatno (2003;130) dalam Astutik (2010) mengemukakan harus terdapat maksud dan tujuan dalam merencanakan sistem penempatan karyawan.

Untuk mengetahui prosedur penempatan karyawan harus memenuhi persyaratan :

1. Harus ada wewenang untuk menempatkan personalia yang datang dari daftar personalia yang di kembangkan melalui analisis tenaga kerja.
2. Harus mempunyai standar yang digunakan untuk membandingkan calon pekerjaan.
3. Harus mempunyai pelamar pekerjaan yang akan diseleksi untuk ditempatkan.

Apabila terjadi salah penempatan (*missplacement*) maka perlu diadakan suatu program penyesuaian kembali (*redjustment*) karyawan yang bersangkutan nsesuai dengan keahlian yang dimiliki, yitu dengan melakukan :

1. Menempatkan kembali (*replacement*) pada posisi yang lebih sesuai.
2. Menugaskan kembali (*reassignment*) dengan tugas-tugas yang sesuai dengan bakat dan kemampuan.

#### **2.2.2.4 Tujuan Penempatan**

Setiap pekerjaan yang dilaksanakan pada dasarnya mempunyai tujuan. Tujuan berfungsi untuk mengarahkan prilaku, begitu juga dengan penempatan karyawan, manajemen sumber daya manusia, menempatkan seorang karyawan atau calon karyawan dengan tujuan antara lain agar karyawan bersangkutan lebih berdaya guna dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan, serta untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sebagai dasar kelancaran tugas.

Menurut B. Siswanto Sastrohadiwiryono yang dikutip oleh Suwatno (2003;133) dalam Astutik (2010) maksud diadakan penempatan karyawan adalah untuk menempatkan karyawan sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kriteria sebagai berikut:

1. Kemampuan.

2. Kecakapan.
3. Keahlian.

#### **2.2.2.5 Faktor-faktor Yang Dipertimbangkan Dalam Penempatan**

Suwatno (1991:32) dalam Astutik (2011) mengemukakan bahwa dalam melakukan penempatan pegawai hendaknya mempertimbangkan faktor-faktor berikut :

1. Pendidikan, yaitu pendidikan minimum yang disyaratkan yaitu menyangkut :
  - a. Pendidikan yang seharusnya, artinya pendidikan yang harus dijalankan syarat.
  - b. Pendidikan alternatif, yaitu pendidikan lain apabila terpaksa, dengan tambahan latihan tertentu dapat mengisi syarat pendidikan yang seharusnya.
2. Pengetahuan kerja, yaitu pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang tenaga kerja agar dapat melakukan kerja dengan wajar, Pengalaman kerja ini sebelum ditempatkan dan harus diperoleh pada ia bekerja dalam pekerjaan tersebut.
3. Keterampilan kerja, yaitu kecakapan/keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang hanya diperoleh dalam praktek. Keterampilan kerja ini dapat dikelompokkan tiga kategori :
  - a. Keterampilan mental, seperti menganalisa data, membuat keputusan, menghitung, menghafal, dan lain-lain.
  - b. Keterampilan fisik, seperti membetulkan listrik, mencangkul, mekanik, dan lain-lain.

- c. Keterampilan sosial, seperti mempengaruhi orang lain menawarkan barang atau jasa, dan lain-lain.
4. Pengalaman kerja, yaitu pengalaman seseorang tenaga kerja untuk melakukan pekerjaan tertentu, pengalaman pekerjaan ini dinyatakan dalam :
- a. Pekerjaan yang harus dilakukan.
  - b. Lamanya melakukan pekerjaan itu.

Faktor Usia, yaitu dalam rangka menempatkan pegawai, faktor usia pada diri pegawai yang lulus dalam seleksi, perlu mendapatkan pertimbangan. Hal ini dimaksudkan untuk menghindari rendahnya produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai yang bersangkutan.

### **2.2.3 Motivasi Kerja**

Motivasi berasal dari bahasa latin yaitu *movere*, yang artinya menggerakkan. Sedangkan dalam bahasa Inggris dikenal dengan kata *motivation* yang berarti dorongan. Dengan demikian pengertian dari kata motivasi adalah suatu dorongan yang datang dari dalam individu maupun luar individu. Dimana dengan adanya motivasi atau suatu dorongan seseorang diharapkan akan dapat terus berusaha untuk dapat meningkatkan semangat dalam bekerja pada suatu organisasi.

Siagian (2002:102) “motivasi adalah daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya.”

Motivasi (*motivation*) adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Orang biasanya bertindak karena satu alasan untuk mencapai tujuan. Jadi motivasi adalah sebuah dorongan yang diatur

oleh tujuan dan jarang muncul dalam kekosongan Mathis dan Jackson, (2006;114).

Hasibuan (2005:143) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

### **2.2.3.1 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi**

Manusia dalam usaha memuaskan berbagai jenis kebutuhannya, mempunyai bentuk sifat, watak serta kepribadian masing-masing yang beraneka ragam dan berubah-ubah. Karena adanya berbagai jenis kebutuhan dan perilaku yang berbeda maka sangatlah perlu bagi organisasi untuk lebih memperhatikan peubah-peubah yang secara langsung berpengaruh terhadap kegiatan organisasi atau perusahaan.

Manullang, (2003;151) Zainudin (2014) dalam faktor faktor yang berpengaruh terhadap motivasi pegawai dan mampu memuaskan serta mendorong orang untuk bekerja dengan baik terdiri dari :

1. Prestasi.
2. Pengakuan.
3. Pekerjaan itu sendiri.
4. Tanggung jawab.
5. Kemajuan.

### **2.2.3.2 Manfaat dan Tujuan Motivasi**

Manfaat utama dari motivasi adalah sebagai salah satu usaha dalam perbaikan mutu serta peningkatan kualitas dan produktivitas pada sumber daya manusia.

Namun secara spesifik ada beberapa manfaat yang juga bisa diambil oleh pegawai, perusahaan dan masyarakat. Bagi perusahaan hal ini akan meningkatkan keuntungan akibat dari meningkatnya produktivitas pegawai. Bagi pegawai bermanfaat untuk meningkatkan ketrampilan serta kegairahan kerja, agar nantinya mereka lebih giat dan lebih baik dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Sedangkan untuk masyarakat, mendapat kepuasan dari apa yang ditawarkan dan dihasilkan oleh perusahaan. Secara singkat (Arep dan Tanjung, 2002:219) dalam Zainudin (2014), “manfaat motivasi yang utama adalah terciptanya gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat.”

Adapun tujuan dari motivasi itu sendiri seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan (2008:149) adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai.
2. Meningkatkan produktivitas kerja pegawai.
3. Mempertahankan kestabilan pegawai perusahaan.
4. Meningkatkan kedisiplinan pegawai.
5. Mengefektifkan pengadaan pegawai.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas dan partisipasi pegawai.
8. Meningkatkan kesejahteraan pegawai.
9. Memperkuat rasa tanggung jawab terhadap tugas pegawai.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

### 2.2.3.3 Jenis Motivasi

Hasibuan (2001:151) menjelaskan tentang jenis-jenis motivasi, adalah sebagai berikut:

#### 1. Motivasi Positif (*Insentif Positif*)

Dalam memotivasi, manajer memotivasi (merangsang bawahan) dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar. Dengan motivasi ini kinerja bawahan akan meningkat karena pada umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

#### 2. Motivasi Negatif (*Insentif Negatif*)

Dalam memotivasi, manajer memotivasi bawahan dengan standar. Maka mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi dalam jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Sedangkan Nasution (2000:23) dalam Zainudin (2014) menyatakan bahwa beberapa hal yang termasuk kedalam motivasi positif dan negatif dalam lingkungan kerja adalah sebagai berikut:

#### 1. Motivasi positif terdiri dari:

- a. Kenaikan gaji berkala.
- b. Kenaikan pangkat.
- c. Pemberian fasilitas kerja yang baik.
- d. Pemberian berbagai jenis penghargaan.
- e. Promosi jabatan.
- f. Pendidikan dan latihan baik dalam maupun luar negeri

2. Motivasi negatif terdiri dari:

- a. Teguran-teguran.
- b. Hukuman.
- c. Ancaman PHK.
- d. Skorsing

Kedua jenis motivasi tersebut sesungguhnya harus tepat dan seimbang dalam penggunaannya, agar dapat meningkatkan kinerja pegawai secara maksimal dalam suatu perusahaan.

#### **2.2.3.4 Metode Motivasi**

Hasibuan (2005:149), mengatakan bahwa ada dua metode motivasi adalah sebagai berikut:

1. Motivasi Langsung (*Direct Motivation*)

Motivasi langsung adalah motivasi (materiil dan Non Materiil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya, jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus dan bintang jasa.

2. Motivasi Tidak Langsung (*Indirect Motivation*)

Motivasi Tidak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya ruangan kerja yang nyaman, suasana pekerjaan yang serasi dan sejenisnya.

### **2.2.3.5 Proses Motivasi**

Hasibuan (2005:151), mengatakan bahwa proses motivasi adalah sebagai berikut :

#### **1. Tujuan**

Dalam proses motivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan organisasi. Baru kemudian para karyawan dimotivasi kearah tujuan.

#### **2. Mengetahui kepentingan**

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

#### **3. Komunikasi efektif**

Dalam proses motivasi harus dilakukan komunikasi yang baik dengan bawahan. Bawahan harus mengetahui apa yang akan diperolehnya dan syarat apa saja yang harus dipenuhinya supaya insentif tersebut diperolehnya.

#### **4. Integrasi tujuan**

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

## 5. Fasilitas

Manajer penting untuk memberikan bantuan fasilitas kepada organisasi dan individu karyawan yang akan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan. Seperti memberikan bantuan kendaraan kepada salesman.

## 6. *Team Work*

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

### **2.2.3.6 Indikator Motivasi Kerja**

Indikator motivasi kerja Sedarmayanti (2007;233-239) yaitu antara lain sebagai berikut :

#### 1. Gaji (*salary*)

Bagi pegawai, gaji merupakan faktor penting untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri dan keluarganya. Gaji selain berfungsi memenuhi kebutuhan pokok bagi setiap pegawai juga dimaksudkan untuk menjadi daya dorong bagi pegawai agar dapat bekerja dengan penuh semangat. Tidak ada satu organisasi pun yang dapat memberikan kekuatan baru kepada tenaga kerjanya atau meningkatkan produktivitas, jika tidak memiliki sistem kompensasi yang realitis dan gaji bila digunakan dengan benar akan memotivasi pegawai. Agar pegawai dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

## 2. Hubungan Kerja

Untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, haruslah didukung oleh suasana kerja atau hubungan kerja yang harmonis yaitu terciptanya hubungan yang akrab, penuh kekeluargaan dan saling mendukung baik hubungan antara sesama pegawai atau antara pegawai dengan atasan. Manusia sebagai makhluk sosial akan selalu membutuhkan hubungan dengan orang lain, baik di tempat kerja maupun di luar lingkungan kerja. Manusia sebagai makhluk sosial membutuhkan persahabatan dan mereka tidak akan bahagia bila ditinggalkan sendirian, untuk itu maka mereka akan melakukan hubungan dengan teman-temannya. Kebutuhan social secara teoritis adalah kebutuhan akan cinta, persahabatan, perasaan memiliki dan diterima oleh kelompok, keluarga dan organisasi. Kelompok yang mempunyai tingkat keeratan yang tinggi cenderung menyebabkan para pekerja lebih puas berada dalam kelompok. Kelompok kerja juga dapat memenuhi sistem sebagai *sounding board* terhadap problem mereka atau sebagai sumber kesenangan atau hiburan.

## 3. Kondisi kerja

Kondisi kerja yang nyaman, aman dan tenang serta didukung oleh peralatan yang memadai tentu akan membuat pegawai betah untuk bekerja. Dengan kondisi kerja yang nyaman, pegawai akan merasa aman dan produktif dalam bekerja sehari-hari. Lingkungan fisik dimana individu bekerja mempunyai pengaruh pada jam kerja maupun sikap mereka terhadap pekerjaan itu sendiri. Sebanyak 30% dari kasus absensi para

pekerja ternyata disebabkan oleh sakit yang muncul dari kecemasan yang berkembang sebagai reaksi bentuk kondisi kerja.

#### 4. Pengakuan atau penghargaan (*recognition*).

pengakuan/penghargaan kepada pegawai yang telah menunjukkan prestasi membanggakan sebagai faktor motivasi yang efektif bagi peningkatan prestasi kerja pegawainya. Setiap manusia mempunyai kebutuhan terhadap rasa ingin dihargai. Pengakuan terhadap prestasi merupakan alat motivasi yang cukup ampuh, bahkan bisa melebihi kepuasan yang bersumber dari pemberian kompensasi. Pengakuan merupakan kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan/atau fisik di mana orang tersebut bekerja, yang masuk dalam kompensasi nonfinansial. Seseorang yang memperoleh pengakuan atau penghargaan akan dapat meningkatkan semangat kerjanya. Kebutuhan akan harga diri/penghormatan lebih bersifat individual atau mencirikan pribadi, ingin dirinya dihargai atau dihormati sesuai dengan kapasitasnya (kedudukannya). Sebaliknya setiap pribadi tidak ingin dianggap dirinya lebih rendah dari yang lain. Mungkin secara jabatan lebih rendah tetapi secara manusiawi setiap individu (pria atau wanita) tidak ingin direndahkan. Oleh sebab itu pimpinan yang bijak akan selalu memberikan

#### **2.2.4 Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan cara pengukuran kontribusi kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang

diekspresikan dalam penyelesaian tugas tugas yang menjadi tanggung jawabnya (Rosidah, 275;2009) dalam Zainudin (2014), istilah kinerja berasal dari *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil karyawan (Sulistiyani, 2003) dalam (Zainudin, 2014).

Kinerja Wibowo (2007;9) dalam (Zainudin. 2014) kinerja berasal dari pengertian '*Performance*' yang memberikan pengertian sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2005;67) dalam (Zainudin, 2014). Oleh karena itu disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Penilaian kinerja (performance appraisal) pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program penilaian prestasi kerja, berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik atas SDM yang ada dalam organisasi.

Disamping itu informasi tersebut juga diperlukan untuk perencanaan karir bagi mereka masing masing. Penyediaan informasi akurat, lengkap dan valid hanya dapat dilakukan jika ada sistem pengorganisasian informasi secara baik.

Dengan demikian untuk kebutuhan penilaian kinerja juga membutuhkan *Management Information System (MIS)*.

Rosidah (2009;277) dalam Astutik (2010) adapun sejumlah tujuan penilaian adalah :

1. Untuk mengetahui tujuan dan sasaran manajemen dan pegawai.
2. Memotivasi pegawai untuk memperbaiki kinerjanya.
3. Mendistribusikan *reward* dari organisasi/instansi yang dapat berupa penambahan gaji/upah dan promosinya yang adil.
4. Mengadakan penelitian manajemen personalia.

#### **2.2.4.1 Manfaat Penilaian Kinerja**

Adapun secara terperinci manfaat penilaian kinerja (Rosidah, 2009;277) dalam Astutik (2010) adalah :

1. Penyesuaian penyesuaian kompensasi.
2. Perbaiki kinerja.
3. Kebutuhan latihan dan pengembangan.
4. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberitahuan dan perencanaan tebaga kerja.
5. Untuk kepentingan penelitian kepegawaian.
6. Membantu diagnosis terhadap kesalahan disain pegawai

#### **2.2.4.2 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Mathis dan Jackson (2001) dalam Zainudin (2014) faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja yaitu :

1. Kemampuan mereka.
2. Motivasi.
3. Dukungan yang diterima.
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan hubungan mereka dengan organisasi.

Dan Gibson (2001) dalam Zainudin (2014), bahwa faktor faktor yang mempengaruhi perilaku dan kinerja adalah :

1. Faktor individu: kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
2. Faktor psikologis: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.
3. Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan.

#### **2.2.4.3 Pengukuran Kinerja**

Ada beberapa pengukuran kinerja pegawai menurut Gomes (2003 : 134)

Indikator-indikator kinerja pegawai, sebagai berikut :

1. *Quantity of work* : Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
2. *Quality of work* : kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. *Job Knowledge* : Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.

4. *Creativeness* : Keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dari tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Cooperation* : kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
6. *Dependability* : Kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja tepat pada waktunya.
7. *Initiative* : Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. *Personal Qualities* : Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan, dan integritas pribadi.

Sedarmayanti (2001:51), menyatakan bahwa kinerja meliputi beberapa aspek, yaitu:

1. *Prom Quality of Work* (Kualitas Kerja)
2. *Promptness* (Ketepatan Waktu)
3. *Initiative* (Inisiatif)
4. *Capability* (Kemampuan)
5. *Communication* (Komunikasi)

Kalau ukuran pencapaian kinerja sudah ditetapkan, maka langkah berikutnya dalam mengukur kinerja adalah mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan hal tersebut dari seseorang selama periode tertentu. Dengan membandingkan hasil ini dengan standar yang dibuat oleh periode waktu yang bersangkutan, akan didapatkan tingkat kinerja dari seorang pegawai. Secara ringkasnya dapatlah dikatakan bahwa pengukuran tentang kinerja pegawai

tergantung kepada jenis pekerjaannya dan tujuan dari organisasi yang bersangkutan.

## **2.3 Hubungan Antar Variabel**

### **2.3.1 Pengaruh Disiplin Terhadap Kinerja**

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja dan terwujudnya tujuan perusahaan dan pegawainya. Oleh karena itu manajer selalu berusaha agar bawahannya selalu mempunyai disiplin yang baik, seorang manajer dikatakan efektif dalam kepeimpinannya, jika bawahannya berdisiplin baik. Untuk memelihara dan meningkatkan kedisiplinan yang baik adalah hal yang sulit, karena banyak faktor mempengaruhinya. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan. Tanpa dukungan disiplin pegawai yang baik, perusahaan sulit untuk mewujudkan tujuannya yaitu pencapaian kinerja optimal pegawai. Jadi, disiplin adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya (Hasibuan, 2009:194).

### **2.3.2 Hubungan antara Motivasi terhadap Kinerja Pegawai**

Motivasi (*Motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan pada khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkandaya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja lebih giat

dan antusias mencapai hal yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagi pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintregasi pada tujuan yang diinginkan perusahaan. Perusahaan bukan hanya mengharapkan pegawai mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang penting mereka mau bekerja lebih giat dan berkeinginan untuk mencapai kinerja yang maksimal. (Hasibuan, 2009:141)

### **2.3.3 Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Pengertian dari penempatan pegawai adalah penugasan kepada setiap pegawai atau pekerja pada sebuah pekerjaan yang baru. Oleh sebab itu penempatan sangat penting diperhatikan karena hal ini dapat mempengaruhi kinerja pegawai yang telah ditentukan oleh departemen kepada pegawai sehingga sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang diberikan kepada masing-masing pegawai. Sondang P. Siagian (2009) kinerja seseorang ditentukan oleh tiga faktor utama yaitu motivasinya, kemampuan dan ketepatan penugasan (penempatan kerja yang tepat). “Pengertian kinerja itu sendiri adalah kemampuan seseorang dalam menjalankan tugas serta upaya pencapaian standar keberhasilan yang penempatan pegawai yang tepat atau sesuai dengan kemampuan atau kinerja seseorang. Penempatan karyawan atau pegawai yang tepat maka akan meningkatkan kreatifitas dalam departemen maupun pegawai itu sendiri, sehingga tujuan yang diharapkan akan terlaksana sesuai harapan. Sebaliknya penempatan pegawai yang tidak tepat, maka kinerja seseorang tidak sesuai dengan harapan manajemen dan tuntutan organisasi. Itulah sebabnya dalam manajemen terdapat rumus: *The right man on the right place.*

Berdasarkan uraian diatas terlihat bagaimana pengaruh penempatan pegawai terhadap kinerja dalam sebuah perusahaan atau Departemen

## **2.4 Hipotesis**

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, dan landasan teori, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

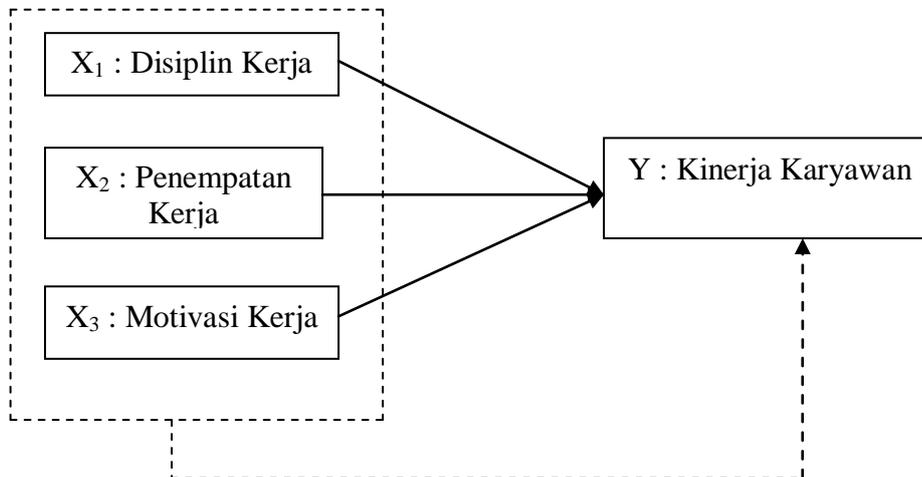
H<sub>1</sub> : Diduga ada pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT.  
Arifin Sidayu.

H<sub>2</sub> : Diduga ada pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT.  
Arifin Sidayu.

H<sub>3</sub> : Diduga ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT.  
Arifin Sidayu.

H<sub>4</sub> : Diduga ada pengaruh disiplin kerja, penempatan kerja, dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Arifin Sidayu.

## 2.5 Kerangka Berfikir



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Berfikir**

Secara Simultan (Bersama-sama) : - - - - ->

Secara Parsial (Sendiri-sendiri) : —————>