

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

2.1 Kinerja Pegawai

Kinerja dalam sumber daya manusia adalah suatu hasil atau taraf kesuksesan yang dicapai oleh pegawai dalam bidang pekerjaannya menurut kriteria yang berlaku untuk pekerjaan tertentu dan dievaluasi oleh pimpinan. Seseorang akan selalu mengharapkan penghargaan terhadap hasil pekerjaannya dan mengharapkan imbalan yang adil.

Menurut Melayu S.P. Hasibun (2001:34) kinerja adalah satu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan.

Menurut Mangkunegara (2013:67) kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan.

Menurut Irawan (2011:11) bahwa kinerja (performance) adalah hasil kerja yang bersifat kongret, dapat diamati, dan dapat diukur. Jika kita mengenal tiga macam tujuan yaitu tujuan organisasi, tujuan unit, dan tujuan pegawai maka kita juga mengenal tiga macam kinerja yaitu kinerja organisasi, kinerja unit, dan kinerja pegawai.

Sedangkan kinerja menurut Muhammad Agus Tulus (1995:125) merupakan keadaan atau semangat yang dimiliki oleh seorang karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya.

Berdasarkan beberapa pendapat tentang kinerja dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan ukuran bagaimana seorang karyawan dapat melaksanakan fungsinya dan menjalankan tanggung jawab sesuai dengan job description masing-masing karyawan. Dengan demikian kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh individu maupun kelompok pada umumnya penilaian kinerja menyangkut aspek kualitatif dan kuantitatif.

2.1.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Menurut Keith Davis dalam Mangkunegara (2006:13) faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation) yang merumuskan bahwa :

Human performance = Ability x Motivation

Motivation = Attitude x Situation

Ability = Knowledge x Skill

1. Faktor kemampuan (Ability)

Secara psikologis, kemampuan (Ability) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (Knowledge x Skill). Artinya, pimpinan dan karyawan memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ superior, very superior, gilfted dan genius

dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

2. Faktor Motivasi (Motivation)

Motivasi diartikan suatu sifat (attitude) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (situation) dilingkungan organisasinya. Mereka yang bersifat positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersifat negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Sedangkan menurut Handoko (1998:98) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1. Keterampilan atau Pengalaman

Orang yang mempunyai pendidikan yang rendah, jelas mempunyai keterampilan yang kurang, begitu juga orang yang sudah berpendidikan agak tinggi masih tetap mempunyai produktivitas yang rendah. Oleh sebab itu, maka perlu adanya keterpaduan antara keterampilan dengan pengalaman kerja. Orang atau tenaga kerja yang muda dan baru mulai mengikuti karir, biasanya bekerja agak kurang pengalaman, hal ini dapat diatasi dengan cara mengikuti pelatihan kerja diluar atau pada tempat kerja untuk meningkatkan keterampilan.

2. Faktor Pendidikan

Perusahaan perindustrian biasanya direkrut dari orang yang kurang mempunyai pendidikan yang tinggi, perusahaan hanya membutuhkan kesehatan fisik yang kuat untuk bekerja. Dengan adanya pendidikan yang kurang dari pekerja akan menyebabkan penurunan produktivitas kerja.

3. Umur

Umur seorang tenaga kerja agaknya dapat dijadikan sebagai tolak ukur dari produktivitas, akan tetapi hal ini tidak selalu begitu. Tetapi pengajaran karir seseorang selalu diimbangi dengan jumlah umur, dimana semakin bertambah lama orang itu bekerja, maka produktivitas orang tersebut akan meningkat.

4. Sarana Penunjang

Tingkat kemampuan pimpinan untuk menumbuhkan motivasi kerjasama yang baik antara para pekerja serta mengadakan pembagian kerja yang jelas antara semua karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat produktivitas. Selain itu dengan penerapan sarana teknologi yang cukup canggih, hal ini akan menyebabkan tugas atau kerja dari karyawan tersebut kurang.

5. Faktor Semangat dan Kegairahan Kerja

Dengan adanya dorongan moril terhadap para pekerja akan meningkatkan produktivitas kerja. Dorongan moril tersebut dapat berupa memberikan semangat dan kegiatan kegairahan kerja para pekerja. Seperti yang dikemukakan oleh pakar

manajemen, semangat dan kegairahan kerja merupakan problematic yang harus mendapat perhatian yang serius.

6. Faktor Motivasi

Faktor motivasi adalah suatu dorongan dalam diri karyawan unruk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik baiknya agar mampu mencapai kenerja dengan predikat yang abgus.

Menurut Simamora (2001:95), kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu :

1. Faktor Individual

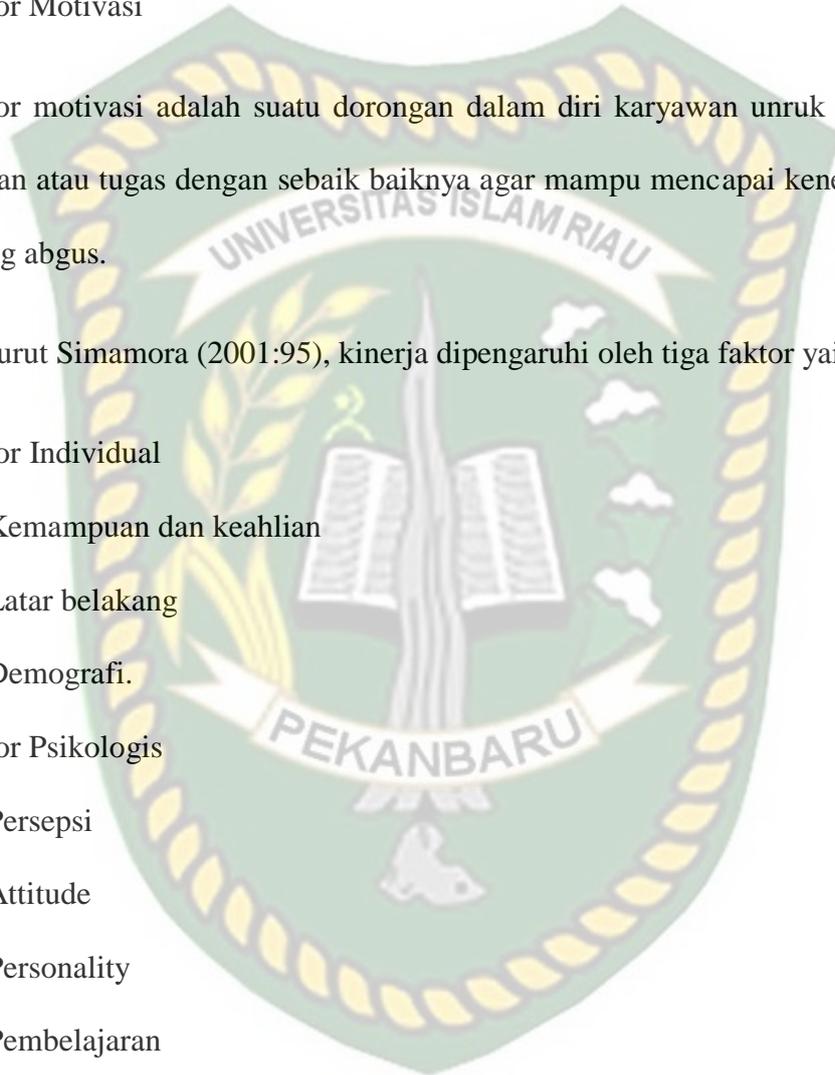
- a. Kemampuan dan keahlian
- b. Latar belakang
- c. Demografi.

2. Faktor Psikologis

- a. Persepsi
- b. Attitude
- c. Personality
- d. Pembelajaran
- e. Motivasi

3. Faktor Organisasi

- a. Sumber daya
- b. Kepemimpinan
- c. Penghargaan



- d. Struktur
- e. Job design

Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan sumber standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja individu ini akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu, upaya kerja (*work effort*) dan dukungan organisasi. Dengan kata lain kinerja individu adalah hasil:

1. Atribut individu, yang menentukan kapasitas untuk mengerjakan sesuatu. Atribut individu merupakan faktor individu (kemampuan dan keahlian, latar belakang serta demografi) dan faktor psikologis meliputi persepsi, attitude, personality, pembelajaran dan motivasi.
2. Upaya kerja (*work effort*), yang membentuk keinginan untuk mencapai sesuatu.
3. Dukungan organisasi, yang memberikan kesempatan untuk berbuat sesuatu. Dukungan organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, lingkungan kerja, stuktur organisasi dan *job design*.

2.1.2 Mengukur Kinerja Pegawai

Menurut Bangun (2012:233) dalam mengukur kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Yaitu:

1. Jumlah pekerjaan, dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang standar pekerjaan.

2. Kualitas pekerjaan, setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang sudah ditentukan oleh perusahaan.
3. Ketepatan waktu, setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus di selesaikan tepat waktu karena pada suatu bagian tertentu apabila tidak selesai tepat waktu maka menghambat pekerjaan pada bagian lain.
4. Kehadiran, suatu pekerjaan tertentu menuntut
5. Kemampuan kerjasama.

Menurut Mathis pada jacson dalam Ismail (2005:95) penilaian kinerja karyawan juga bisa didasarkan atas kemampuan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan mereka dengan indikator:

1. Kuantitas hasil kerja
2. Kualitas hasil kerja
3. Ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Menurut Mangkunegara (2001:67) dalam Ismail (2014) obyektifitas penilaian juga diperlukan agar penilaian menjadi adil, pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui:

1. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas yaitu kesanggupan karyawan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

2. Penyelesaian pekerjaan melebihi target yang apabila karyawan menyelesaikan pekerjaan melebihi target yang ditentukan oleh organisasi.
3. Bekerja tanpa kesalahan yaitu tidak melakukan kesalahan terhadap pekerjaan merupakan tuntunan bagi setiap karyawan.

Secara teorikal berbagai metode dan teknik mempunyai sasaran yang sama, yaitu menilai prestasi kerja para karyawan secara obyektif untuk suatu kurun waktu tertentu dimasa lalu yang hasilnya bermanfaat bagi organisasi atau perusahaan, seperti untuk kepentingan mutasi pegawai maupun bagi pegawai yang bersangkutan sendiri dalam rangka pengembangan karirnya. Untuk mencapai kedua sasaran tersebut maka digunakanlah berbagai metode pengukuran kinerja karyawan menurut Heidjrachman Ranupadojo dan Suad Husnan dalam Ismail (2014:32), yang dewasa ini dikenal dan digunakan adalah sebagai berikut:

1. Ranging, adalah dengan cara membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan yang alain untuk menentukan siapa yang lebih baik.
2. Perbandingan karyawan dengan karyawan, adalah suatu cara untuk memisahkan penilaian seseorang kedalam sebagai faktor.
3. Grading, suatu cara pengukuran kinerja karyawan dari tiap karyawan yang kemudian diperbandingkan dengan definisi masing-masing kategori untuk dimasukkan kedalam salah satu kategori yang telah ditentukan.
4. Skala gratis, adalah metode yang menilai baik tidaknya pekerjaan seorang karyawan berdasarkan faktor-faktor yang dianggap penting bagi pelaksanaan pekerjaan tersebut. Masing-masing faktor tersebut, seperti misalnya kualitas dan

kuantitas kerja, keterampilan kerja, tanggung jawab kerja, kerjasama dan sebagainya.

5. Checklist, adalah metode penilaian yang bukan sebagai penilai karyawan tetapi hanya sekedar melaporkan tingkah laku karyawan.

Menurut Edy Sukarno (2002:76), penilaian kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan dengan memperhitungkan beberapa indikator antara lain:

1. Indikator masukan (input) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Indikator dapat juga berupa dana, sumber daya manusia, disiplin, informasi, kebijaksanaan/peraturan undang-undang dan sebagainya.
2. Indikator keluaran (output) suatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan fisik dan atau non-fisik.
3. Indikator hasil (outcomes) adalah sesuatu yang mencerminkan fungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung).
4. Indikator manfaat (benefits) adalah segala sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.

Dalam penilaian ini metode yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan adalah sama dengan metode yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja, namun berpedoman pada metode skala grafik. Pada metode ini baik tidaknya pekerjaan seorang karyawan dinilai berdasarkan faktor-faktor yang dianggap

penting dalam pelaksanaan tugas atau pekerjaan. Faktor-faktor yang digunakan seperti kualitas kerja, kuantitas kerja, dan kerjasama.

2.1.3 Tujuan dan Manfaat Mengukur Kinerja Pegawai

Menurut Natoatmodjo (2003:141) tujuan dan manfaat dari penerapan manajemen kinerja adalah:

1. Meningkatkan prestasi kerja karyawan, baik secara individu maupun kelompok.
2. Membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan lebih tepat guna.
3. Peningkatan yang terjadi pada prestasi karyawan secara perorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja karyawan secara keseluruhan yang direfleksikan dengan kenaikan produktivitas.
4. Mernasang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil kinerja dan prestasi pribadi serta potensi laten karyawan.
5. Menyediakan alat/sarana untuk membandingkan prestasi kerja pegawai dengan tingkat gaji, atau imbalan sebagai bagian dari kebijakan dan sistem imbalan yang baik.
6. Memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitannya.

Menurut Bangun (2001:232-233) bagi suatu perusahaan penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat antara lain:

1. Evaluasi antar individu dalam organisasi, penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi. Tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi.
2. Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi, penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan.
3. Pemeliharaan sistem, tujuan pemeliharaan akan memberi beberapa manfaat antara lain, pengembangan perusahaan dari individu, evaluasi pencapaian tujuan oleh individu atau tim, perencanaan sumber daya manusia, penentuan dan identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi,
4. dan audit atas sistem sumber daya manusia.
5. Dokumentasi, penilaian kinerja akan memberi manfaat dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan dimasa akan datang.

2.2 Penempatan Pegawai

Penempatan pegawai menurut Sastrohadiwiryono yang dikutip oleh Suwatno (2003:138) “penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan dan keahliannya.” Sedangkan menurut 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.”

Kegiatan penempatan pegawai dalam fungsi kepegawaian, dimulai setelah organisasi melaksanakan kegiatan penarikan dan seleksi, yaitu pada saat seorang calon pegawai dinyatakan diterima dan siap untuk ditempatkan pada jabatan atau unit kerja yang sesuai dengan kualifikasinya. Namun ternyata permasalahannya tidak sesederhana itu, karena justru keberhasilan dari keseluruhan program pengadaan tenaga kerja terletak pada ketepatan dalam menempatkan pegawai yang bersangkutan.

Menurut Bangun (2012:159) penempatan (placement) berkaitan dengan penyesuaian kemampuan dan bakat seseorang dengan pekerjaan yang akan dikerjakannya. Suatu tugas manajer yang penting untuk menempatkan orang sesuai dengan pekerjaan yang tepat. Seseorang diberikan pekerjaan sesuai dengan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki sesuai dengan persyaratan pekerjaan. Kesalahan menempatkan karyawan pada pekerjaan yang tidak sesuai akan mendapatkan hasil yang kurang baik. Ketidaktelitian dalam hal ini bisa berakibat pada kurangnya semangat kerja yang berdampak pada rendahnya prestasi kerja, dan tingginya tingkat turn over dan absensi karyawan.

Keberhasilan dalam penempatan karyawan akan melibatkan suatu kegiatan penting adalah seleksi. Berbagai macam atau tahapan seleksi dapat dilalui untuk dapat mengetahui kesesuaian pengetahuan, keterampilan dan kemampuan calon karyawan dengan persyaratan pekerjaan. Melalui tes psikologi dan wawancara serta alat test lainnya dapat digunakan sebagai dasar dalam penempatan karyawan. Oleh karena itu, kedua konsep tersebut tidak dapat dipisahkan karna kesalahan dalam seleksi akan dapat menempatkan karyawan pada posisi yang kurang tepat.

Proses seleksi merupakan serangkaian metode yang digunakan untuk memperoleh informasi tentang pengetahuan, keterampilan dan kemampuan calon karyawan. Setiap tahap dalam proses seleksi akan di[eroleh informasi tentang calon karyawan, kemudian dicocokkan dengan persyaratan pekerjaan. Calon karyawan yang mengikuti persyaratan akan mengikuti tahap dalam proses seleksi akan berkurang jumlah calon karyawan yang ikut tahap berikutnya.

Sebagian besar perusahaan menentukan proses seleksi untuk mendapatkan calon karyawan yang terbaik sesuai dengan persyaratan pekerjaan. Berbagai proses seleksi dilakukan bergantung pada ukuran perusahaan (Corporate Size), sifat-sifat pekerjaan (Job Charecteristics), jumlah pelamar, dan kepentingan penarikan. Ukuran perusahaan sangat menentukan proses seleksi yang dilakukan unuk memperoleh karyawan yang sesuai dengan kemampuannya. Proses seleksi dapat dilakukan dalam waktu yang singkat, m sehari atau dua hari. Tetapi juga dapat dilakukan dalam waktu yang lebih lama, tiga hari bahkan membutuhkan waktu seminggu, tergantung kebutuhannya. Makin lama proses seleksi dilaksanakan, maka semakin selektuf perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang terbaik. Perusahaan-perusahaan besar umumnya membutuhkan proses seleksi yang lama karena dapat mendapt pelamar dalam jumlah besar.

Menurut Thohardi (2002:220) penempatan adalah menempatkan seseorang pada pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan atau pengetahaanyadi organisasi atau perusahaan. Maksud dari penempatan diatas yaitu proses mengetahui karakter atau syarat-syarat yang diperlukan untuk mengerjakan suatu pekerjaan (tugas) selanjutnya

menjadi orang (pegawai) yang cocok dengan pekerjaan yang ada yang dalam arti kata orang tersebut sesuai dengan persyaratan pekerjaan yang ada yang dapat dibaca pada *job spesification*.

2.2.1 Latar Belakang Penempatan Pegawai

Menurut Manullang dalam Naliebrata (2007:9) disebutkan bahwa proses penempatan pegawai dilatar belakangi oleh proses *staffing*. Penarikan (rekrutmen) menjadi filter pertama dalam proses penempatan, informasi yang dihasilkan dari aktivitas rekrutmen selanjutnya menjadi dasar untuk melakukan aktivitas seleksi sebagai *filter* yang kedua. Informasi pada hasil seleksi tersebut selanjutnya digunakan dalam penempatan sebagai *filter* terakhir sebelum orang-orang atau individu berperan dalam jabatan atau pekerjaan yang tersedia. Dari pengertian tersebut, aktivitas penarikan-seleksi-penempatan merupakan aktivitas yang paling berhubungan dan bersifat saling mendukung. Hal tersebut mengandung maksud bahwa aktivitas penempatan sangat tergantung pada output aktivitas penarikan (informasi keputusan penarikan, yaitu kualifikasi individu yang bersifat umum). Pada akhirnya penempatan aktual individu pada peran dan posisi jabatan atau pekerjaan akan menentukan kepuasan kerja pegawai (output penempatan).

Menurut Thohardi (2002:221) dasar yang digunakan untuk melakukan penempatan adalah job analysis yang tergambar pada *job description* dan *job specification*. Dan dari *job specification* tergambar persyaratan apa yang diperlukan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut. Sementara karakteristik pekerjaan tergambar

dalam *job description*. Untuk itu berdasarkan *job description* dan *job specification* itulah selanjutnya kita mencari atau memilih pekerjaan atau pegawai yang sesuai dengan kriteria yang ada tersebut. Kemampuan (pengetahuan dan keterampilan) pekerja harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan yang ada. Tentunya akan lebih baik bila kemampuan pekerjaan sesuai dengan kebutuhan yang ada. Selanjutnya yang perlu dihindari adalah kemampuan pekerjaan yang dibawah kebutuhan yang ada.

2.2.2 Metode dan Faktor Penempatan Pegawai

Pemilihan metode penempatan sangat penting supaya pelaksanaan efektif dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Manajer yang cakap dan menerapkan metode sesuai dengan pelaksanaan tugas-tugasnya. Penempatan pegawai seperti promosi, transfer dan demosi hendaklah dilakukan dengan metode yang efektif dan efisien supaya tercapai manfaat yang optimal.

Sebelum mengadakan penempatan pegawai dalam hal ini perlu melihat metode-metode yang ditempuh dalam penempatan pegawai. Adapun metode-metode menurut Sulistiyani dan Rosidah (2003:155) adalah:

- a. Menentukan kebutuhan-kebutuhan sumber daya manusia
- b. Mengupayakan persetujuan anggaran untuk mengadakan atau mengisi jabatan-jabatan
- c. Mengembangkan kriteria penetapan yang valid
- d. Pengadaan (recrutment)
- e. Menyiapkan daftar pada pegawai yang berkualitas

f. Mengadakan seleksi pegawai.

Menurut Sastrohadiwiryo (2002:162), faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penempatan pegawai adalah:

- a) Faktor latar belakang pendidikan
- b) Faktor kesehatan jasmani dan rohani
- c) Faktor pengalaman kerja

Menurut Sulistiyani dan Rosidah (2003:152) ada beberapa persyaratan penting yang harus dipenuhi dalam rangka penempatan pegawai, adapun persyaratan yang harus dipenuhi tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Informasi analisis jabatan yang memberikan deskripsi jabatan, spesialisasi jabatan dan standar prestasi yang seharusnya ada dalam setiap jabatan tersebut
- b. Rencana-rencana sumber daya yang akan memberikan manajer tentang tersedia tidaknya lowongan pegawai dalam suatu instansi
- c. Keberhasilan fungsi rekrutmen yang akan menjamin manajer bahwa tersedia sekelompok orang yang akan dipilih.

Dalam rangka menempatkan pegawai yang lulus dalam seleksi yang akan dilaksanakan, maka manajer harus mempertimbangkan beberapa faktor yang memungkinkan dan berpengaruh terhadap kontinuitas bekerja.

Faktor yang harus dipertimbangkan dalam penempatan pegawai:

1. Faktor prestasi akademik

Prestasi akademik yang telah dicapai oleh pegawai yang bersangkutan selama mengikuti jenjang pendidikan harus mendapat pertimbangan dengan mempertimbangkan faktor prestasi akademik, maka akan dapat ditetapkan dimana pegawai bersangkutan akan ditetapkan sesuai dengan prestasi akademisnya.

2. Faktor pengalaman

Pengalaman bekerja pada pekerjaan yang sejenis yang telah dialami sebelumnya perlu mendapat pertimbangan dalam rangka penempatan pegawai tersebut. Hal tersebut berdasarkan pada kenyataan yang menunjukkan bahwa makin lama bekerja, maka makin lama bekerja maka makin banyak pengalaman yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan.

3. Faktor kesehatan fisik dan mental

Dalam penempatan pegawai kesehatan fisik dan mental perlu dipertimbangkan yang matang, maka hal-hal bakal merugikan perusahaan tidak menutup kemungkinan akan terjadi. Penempatan pegawai pada tugas dan pekerjaan tertentu harus disesuaikan dengan kondisi tertentu dengan kondisi fisik dan mental pegawai yang bersangkutan.

4. Faktor status perkawinan

Mengenal status perkawinan pegawai adalah merupakan yang sangat penting. Selain untuk kepentingan ketenagakerjaan juga sebagai bahan pertimbangan dalam penetapan pegawai.

5. Faktor usia

Dalam rangka penempatan pegawai faktor usia pada diri pegawai yang lulus dalam seleksi perlu mendapatkan pertimbangan. Hal tersebut dimaksud untuk menghindari rendahnya prestasi kerja pegawai yang bersangkutan.

2.2.3 Tujuan dan Prinsip Penempatan Pegawai

Salah satu tujuan organisasi dalam menempatkan pegawainya secara tepat adalah agar pegawai tersebut dapat berdaya dan berhasil guna dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Sastrohadiwiryono (2002:38) mengungkapkan bahwa “maksud dan tujuan dari penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan, dan keahliannya.” Tujuan ini harus didukung oleh prinsip-prinsip yang dapat digunakan sebagai pedoman.

Prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penempatan karyawan menurut Musenif yang dikutip oleh Suwatno (2003:13) sebagai berikut:

- a) Prinsip kemanusiaan
- b) Prinsip demokrasi
- c) Prinsip *the right man on the right place*
- d) Prinsip *equal pay for equal work*
- e) Prinsip kesatuan tujuan
- f) Prinsip kesatuan komando
- g) Prinsip efisiensi dan produktifitas kerja.

2.3 Motivasi

Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut. Oleh karena itu, faktor pendorong dari seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu pada umumnya adalah kebutuhan serta keinginan orang tersebut (Gitosudarmo, 2001) (dalam Edy Sutrisno, 2014:109)

Griffin (2004:38) motivasi adalah sekelompok faktor yang menyebabkan individu berperilaku dalam cara-cara tertentu, pemberian dorongan ini bertujuan untuk meningkatkan karyawan agar mereka bersemangat dalam bekerja dan dapat mencapai hasil sebagaimana yang dikehendaki dari orang-orang tersebut.

Menurut T. Hani Handoko (1995:252) motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu tersebut untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan.

Greenberg & Robert (2003:190) berpendapat pada motivasi merupakan serangkaian proses yang membangkitkan (*arouse*), mengarahkan (*direct*), dan menjaga (*maintain*) perilaku manusia menuju pada pencapaian tujuan. Membangkitkan keterkaitan dengan dorongan atau energi dibelakang tindakan.

Stephen P.Robbins (2003:156) menyatakan motivasi sebagai proses yang menyebabkan intensitas (*intensity*), arah (*direction*) dan usaha terus menerus (*persistence*) individu menuju pencapaian tujuan.

Nawawi (2006:327) motivasi merupakan dorongan atau kehendak yang menyebabkan seseorang berbuat sesuatu. Motivasi adalah proses yang menjalankan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Perilaku seseorang itu hakikatnya ditentukan oleh keinginannya untuk mencapai beberapa tujuan, keinginan itu istilah lainnya ialah motivasi.

Mangkunegara (2005:68) mengatakan bahwa motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

2.3.1 Pendekatan -pendekatan Teori Motivasi

Pengelompokan/klasifikasi teori-teori motivasi ada tiga kelompok yaitu: (Hasibuan, 2001:152).

- a. Teori kepuasan proses (*Process Theory*) yang memfokuskan pada adanya motivasi.
- b. Teori motivasi proses (*Motivation Theory*) yang memusatkan pada bagaimana motivasi.
- c. Teori penguatan (*Reinforcement Theory*) yang menitikberatkan pada cara dimana perilaku dipelajari.

Gambaran teori Hierarki Kebutuhan Maslow, atas dasar sebagai berikut: (Hasibuan, 2001:156).

- a. Manusia adalah makhluk sosial yang berkeinginan. Ia selalu menginginkan lebih banyak. Keinginan terus-menerus dan hanya akan berhenti bila akhir hayatnya tiba.
- b. Sesuatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi alat motivator bagi pelakunya, hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang akan menjadi motivator.
- c. Kebutuhan manusia tersusun dalam suatu jenjang/hierarki, yakni dimulai dari tingkat kebutuhan yang terendah, *physiological, safety and security, affiliation or acceptance, esteem or status* dan terakhir *self actualization*.

Ada tiga hal yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan menurut Herzberg:

- a. Hal-hal yang mendorong karyawan adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup: perasaan, berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan, dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semuanya.
- b. Hal-hal yang mengecewakan karyawan adalah terutama faktor yang bersifat embel-embel saja pada pekerjaan, peraturan kerja, penerangan, istirahat, sebutan jabatan, hak, gaji, tunjangan, dan lain-lain.
- c. Karyawan akan kecewa bila peluang bagi mereka untuk berprestasi terbatas atau dibatasi, kemungkinan mereka cenderung akan mencari kesalahan-kesalahan.

(Siagian 2003:63)

Teori motivasi ERG dari Clayton Alderfer, juga merupakan kelanjutan dari teori Maslow yang dimaksud untuk memperbaiki beberapa kelemahannya. Teori ini membagi tingkat kebutuhan manusia ke dalam 3 tingkatan (Guazaly.2000:250) yaitu:

a. Keberadaan (existence)

Yang tergolong dalam kebutuhan ini adalah sama dengan tingkatan 1 dan 2 dari teori Maslow. Dalam perspektif organisasi, kebutuhan-kebutuhan yang dikategorikan kedalam kelompok ini adalah: gaji, insentif, kondisi kerja, keselamatan kerja, keamanan, jabatan.

b. Tidak ada hubungan (Relatedness)

Adalah meliputi kebutuhan-kebutuhan pada tingkatan 2, 3 dan 4 dari teori Maslow, hubungan dengan atasan, hubungan dengan kolega, hubungan dengan bawahan, hubungan dengan teman, hubungan dengan orang luar organisasi.

c. Pertumbuhan (Growth)

Adalah meliputi kebutuhan-kebutuhan pada tingkat 4 dan 5 dari teori Maslow, bekerja kreatif, inovatif, bekerja keras, kompeten, dan pengembangan pribadi.

Alderfer (2000:71) berpendapat bahwa penemuan atas ketiga kebutuhan tersebut dapat dilakukan secara simultan, artinya bahwa hubungan dari teori ERG ini tidak bersifat hierarki.

2.3.2 Ciri-ciri motif

Motif adalah daya yang timbul dari dalam diri orang yang mendorong untuk berbuat sesuatu. Tanpa motif orang tidak akan berbuat sesuatu. Itulah sebabnya mengapa motif perlu ditumbuhkan agar dapat menjadi pendorong perbuatan yang positif sesuai apa yang dikehendaki oleh organisasi (Edy Sutrisno, 2014:114).

Motif dapat timbul dari dalam karena ada kebutuhan dasar manusia yang bersifat universal, tetapi dapat pula dirangsang dari luar. Rangsangan dari luar dapat berbentuk fisik atau nonfisik disebut motivasi (Edy Sutrisno, 2014:114). Adapun ciri-ciri motif individu adalah : (Edy Sutrisno, 2014:115)

1. Motif adalah majemuk

Dalam suatu perbuatan tidak hanya mempunyai satu tujuan tetapi beberapa yang berlangsung bersama-sama. Misalnya, seorang karyawan yang melakukan kerja giat, dalam hal ini tidak hanya karena ingin lekas naik pangkat.

2. Motif dapat berubah-ubah

Motif bagi seseorang kerap mengalami perubahan. Ini disebabkan karena keinginan manusia selalu berubah sesuai dengan kebutuhan atau kepentingannya.

3. Motif berbeda-beda bagi individu

Dua orang berbeda yang melakukan pekerjaan yang sama, tetapi ternyata terdapat perbedaan motif.

4. Beberapa motif tidak disadari oleh individu

Banyak tingkah laku manusia yang tidak disadari oleh pelakunya. Sehingga beberapa dorongan yang muncul seringkali karena berhadapan dengan situasi yang kurang menguntungkan lalu ditekan dibawah sadarnya. Dengan demikian, sering kali kalau ada dorongan dari dalam yang kuat sekali menjadikan individu yang bersangkutan tidak bisa memahami motifnya sendiri.

2.3.3 Prinsip-Prinsip Motivasi

Dalam pekerjaan atau sebagai pekerja/karyawan tentunya terdapat beberapa prinsip motivasi antara lain :

1. Prinsip kerja sama

Untuk mengupayakan motivasi, karyawan perlu diberi kesempatan untuk memberikan pendapat dan membantu atau pemikiran dalam membuat dan menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pimpinan.

2. Prinsip berkomunikasi

Pada perusahaan sebuah komunikasi sangat menentukan dalam membuat keputusan. Oleh karena itu seorang pimpinan harus selalu mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas.

3. Prinsip mengakui bantuan pekerjaan bawahan

Seseorang harus mempunyai prinsip bahwa suatu keberhasilan itu, bisa berhasil dengan baik apabila didukung oleh semua pihak. Oleh sebab itu sebagai pimpinan harus menyadari bahwa selalu punya andil dalam pekerjaan untuk mencapainya.

4. Prinsip penugasan

Sebagai pimpinan harus berani mengambil keputusan dalam hal penugasan atau memberikan wewenang kepada bawahannya, atas pekerjaan yang akan dilakukan, dengan kepercayaan antara atasan kepada bawahan itu semua akan membuat karyawan termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pimpinan pada perusahaan.

5. Prinsip memperhatikan karyawan

Seorang pimpinan yang selalu memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan.

2.3.4 Teknik Memotivasi Kepada Karyawan

Untuk memotivasi para karyawan itu ada beberapa cara yang bisa di tempuh antara lain :

- a. Teknik untuk memenuhi kebutuhan karyawan secara moral maupun material. Apabila kebutuhan karyawan terpenuhi secara menyeluruh karyawan tersebut akan

termotivasi, karna pemenuhan kebutuhan adalah salah satu fundamental yang paling dasar terhadap perilaku karyawan. Pimpinan tidak mungkin dapat memotivasi karyawan kalau tidak pernah memperhatikan apa yang ia inginkan.

Abraham Maslow dalam bukunya Anwar Prabu Mangkunegara (2013:101) mengemukakan bahwa hirarki kebutuhan karyawan sebagai berikut :

a. Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan fisiologis adalah, kebutuhan makan, kebutuhan minum, kebutuhan perlindungan fisik, kebutuhan bernapas, dan kebutuhan sexual. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini pemimpin perlu memberikan gaji atau upah yang layak kepada karyawan.

b. Kebutuhan Rasa Aman

Kebutuhan rasa aman adalah kebutuhan perlindungan dari ancaman bahaya, dan lingkungan kerja. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pimpinan perlu memberikan tunjangan kesehatan, asuransi kecelakaan, perumahan dan dana pensiun.

c. Kebutuhan sosial atau rasa ingin memiliki

Yaitu kebutuhan untuk diterima kedalam kelompok unit kerja. Berakfiliasi, berinteraksi, serta rasa dicintai dan mencintai. Dalam kebutuhan pimpinan perlu menerima eksistensi karyawan sebagai anggota kelompok kerja, melakukan interaksi kerja yang baik dan hubungan kerja yang harmonis.

d. Kebutuhan harga diri

Yaitu kebutuhan untuk menghargai dihormati oleh orang lain, dalam hubungan kebutuhan ini, pimpinan tidak boleh sewenang-wenang memperlakukan karyawan karna mereka perlu dihormati diberi penghargaan terhadap prestasi kerja.

e. Kebutuhan aktualisasi

Yaitu untuk mengembangkan diri dari potensi, mengemukakan ide-ide, memberi penilaian, kritik dan berprestasi. Dalam hubungan ini, pimpinan perlu memberikan kesempatan kepada pegawai bawahan agar mereka dapat menetualisasikan diri secara baik dan wajar pada perusahaan.

a. Teknik Komunikasi Persuasive

Yaitu merupakan salah satu teknik motivasi kerja karyawan yang dilakukan dengan cara mempengaruhi karyawan secara ektrologi. Teknik ini dirumuskan “AIDDAS”

A = Attantion (perhatian)

I = Interest (minat)

D = Desire (hasrat)

D = Action (tindakan)

S = Satisfaction (kepuasan)

Penggunaannya pertama kali pimpinan harus memberikan perhatian kepada karyawan tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat karyawan terhadap pelaksanaan kerja. Jika telah timbul minatnya maka hasratnya lebih kuat untuk

mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang di harapkan oleh pemimpin.

2.3.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

1. Faktor intern

Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain : (Edy Sutrisno, 2014 : 116)

a. Keinginan untuk dapat hidup

Merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk :

1. Memperoleh kompensasi yang memadai
2. Pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai
3. Kondisi kerja yang aman dan nyaman

b. Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan.

c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain.

d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal:

1. Adanya penghargaan terhadap prestasi
2. Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak
3. Pimpinan yang adil dan bijaksana
4. Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.
5. Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Walaupun kadar kemampuan kerja itu berbeda-beda untuk setiap orang, tetapi pada dasarnya ada hal-hal yang umum yang harus dipenuhi untuk terdapatnya kepuasan kerja bagi para karyawan. Karyawan akan dapat merasa puas bila dalam pekerjaan terdapat :

Hak otonomi

- Variasi dalam melakukan pekerjaan
- Kesempatan untuk memberikan sumbangan pemikiran
- Kesempatan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang telah dilakukan.

2. Faktor Ekstern

a. Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat memengaruhi

pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja yang baik dan bersih akan memotivasi para karyawan dalam melakukan pekerjaan.

b. Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi merupakan motivasi paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.

c. Supervisi yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Bila supervisi sangat dekat dengan karyawan, maka suasana kerja akan bergairah dan bersemangat.

d. Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan.

e. Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Dengan menduduki jabatan, orang merasa dirinya akan



dipercaya, diberi tanggung jawab, dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan-kegiatan.

f. Peraturan yang fleksibel

Biasanya peraturan bersifat melindungi dan dapat memberikan motivasi para karyawan untuk bekerja lebih baik. Semua peraturan yang berlaku di perusahaan itu perlu diinformasikan se jelas-jelasnya kepada para karyawan, sehingga tidak lagi bertanya-tanya, atau merasa tidak mempunyai pegangan dalam melakukan pekerjaan.

2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 1.2
Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu	Judul penelitian	Variabel penelitian	Hasil penelitian
Karina oktavia muaja, Adolfina, Lucky.O.H.Dotulong (2017)	Pengaruh penempatan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank sulutgo kantor cabang utama manado	Metode analisis regresi linear berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penempatan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank sulutgo kantor cabang utama manado
Mansur (2017)	Pengaruh penempatan kerja dan stres kerja terhadap kinerja pegawai pada dinas kependudukan catatan sipil tenaga kerja dan transmigrasi	Metode pendekatan deskriptif kualitatif dan kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik secara simultan maupun parsial variabel penempatan kerja dan stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada dinas kependudukan catatan sipil tenaga kerja dan transmigrasi kabupaten soppeng

	kabupaten soppeng		
Yuyun yuniasih (2016)	Pengaruh penempatan dan motivasi terhadap kinerja karyawan (suatu penelitian pada staff pegawai manajer di bank tabungan pensiun nasional TBK. Kota tasikmalaya	Metode survey	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penempatan dan motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada staff pegawai non manajer di bank tabungan pensiun nasional Tbk. Kota tasikmalaya

2.5 Hipotesis

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah dan telaah pustaka pada bagian sebelumnya maka dapat di buat suatu hipotesa sebagai berikut : “ **Diduga Bahwa Penempatan Pegawai dan Motivasi Berpengaruh Parsial dan Simultan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informasi Kabupaten Pelalawan** “.