

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen diartikan sebagai ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber – sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen ini terdiri dari enam unsur (6M) yaitu : *men, money, methode, materials, machines, dan market.*

Unsur *men* (manusia) ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut manajemen sumber daya manusia atau disingkat MSDM yang merupakan terjemahan dari *man power management*. Manajemen yang mengatur unsur manusia ini ada yang menyebutnya manajemen kepegawaian atau manajemen personalia (*personnel management*).

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bagian dari manajemen. Oleh karena itu, teori – teori manajemen umum menjadi dasar pembahasannya. MSDM lebih memfokuskan pembahasan mengenai pengaturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal.

Definisi dari manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2000:12) adalah segenap aktivitas yang bersangkutan dengan masalah penggunaan tenaga kerja manusia dalam suatu usaha kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Sumber daya manusia memegang peranan penting bagi tercapai tujuan suatu organisasi. Manajemen telah banyak disebut sebagai “seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain”. Definisi ini, yang dikemukakan oleh Mary Parker Follet,

mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan – tujuan organisasi melalui pengaturan orang – orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan, atau dengan kata lain dengan tidak melakukan pekerjaan – pekerjaan itu sendiri. Sedangkan menurut Rivai (2004:213) manajemen sumber daya manusia adalah bidang dari manajemen umum yang meliputi segi – segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian organisasi maupun karyawan.

Sedangkan menurut Hasibuan (2012:10) juga mendefinisikan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Fungsi – fungsi MSDM terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian.

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang – orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen. Peranan MSDM diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur manusia ini sangat sulit dan rumit. Tenaga kerja manusia selain mampu, cakap, dan terampil, juga tidak kalah pentingnya kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan karyawan dalam mewujudkan tujuan.

Karyawan dengan sumber daya manusianya adalah sosok manusia dalam organisasi, msalnya perusahaan, yang memiliki ciri – ciri sangat berbeda dengan sumber produksi lainnya, seperti dengan kapital (modal) atau teknologi, fasilitas,

uang , tanah, dan bahkan dengan ternak sebagai unsur produksi. Karyawan adalah manusia yang memiliki institusi, emosi, akal, harga diri dan kepribadian aktif, sedangkan unsur produksi lainnya tidak demikian.

## **2.1.2 Semangat Kerja**

### **2.1.2.1 Pengertian Semangat Kerja**

Sastrohadwiryo (2003:282) Semangat kerja sebagai suatu kondisi rohaniah, atau perilaku individu tenaga kerja dan kelompok – kelompok yang menimbulkan kesenangan yang mendalam pada diri tenaga kerja untuk bekerja dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

Sedangkan menurut Tohardi (2002:429) Semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat, sehingga dengan demikian pekerjaan akan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik.

Menurut pandangan Adyani (2008), semangat kerja dapat bergerak dari semangat kerja rendah ke semangat kerja tinggi atau sebaliknya tergantung pada faktor – faktor yang mempengaruhi dan pembinaan yang dilakukan secara terus menerus.

Davis memberikan definisi yang luas mengenai semangat kerja yaitu sikap individu dan kelompok terhadap kerja sama dengan orang lain yang secara maksimal sesuai dengan kepentingan yang paling baik bagi perusahaan (Kerlinger & Redhazar,1987:155).

Semangat kerja pada hakekatnya adalah merupakan perwujudan dari moral yang tinggi. Bahkan ada yang mengidentikan atau menterjemahkan secara bebas, moral kerja yang tinggi adalah semangat dan kegairahan kerja. Semangat kerja

karyawan merupakan masalah yang penting dalam setiap usaha kerjasama kelompok orang dalam mencapai tujuan tertentu dari kelompok tersebut.

Pada umumnya turunnya semangat dan kegairahan kerja karena ketidakpuasan pegawai/karyawan yang bersangkutan baik secara materi maupun non materi. Untuk dapat meningkatkan semangat dan kegairahan kerja maka dapat dilakukan antara lain dengan jalan: memberikan gaji cukup, memperhatikan kebutuhan rohani, memberikan kesempatan pada mereka untuk maju, sekali perlu menciptakan suasana santai, harga diri perlu mendapatkan perhatian, tempatkan para karyawan pada posisi yang tepat, berikan kesempatan kepada mereka untuk maju, perasaan aman untuk menghadapi masa depan, usahakan para karyawan memiliki loyalitas, pemberian insentif yang terarah, fasilitas yang menyenangkan dan sebagainya.

Semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat dengan jalan memperkecil kekeliruan dalam pekerjaan, mempertebal rasa tanggung jawab, serta dapat menyelesaikan tugas tapi waktunya sesuai dengan rencana yang ditetapkan. (Nitisemito, 2002:108). Bahkan turunnya/rendahnya semangat dan kegairahan kerja sebenarnya dapat diketahui dengan jalan melihat indikasi – indikasi yang mungkin yang mungkin timbul yaitu antara lain turun/rendahnya produktivitas kerja, tingkat absensi yang naik/tinggi dan sebagainya. Sebab turunnya semangat dan kegairahan kerja harus kita ketahui sebab dengan demikian dapat meningkatkan kegairahan kerja.

Berdasarkan teori – teori di atas disimpulkan semangat kerja karyawan, adalah sikap mental dari individu maupun kelompok yang menunjukkan kesungguhannya di dalam melaksanakan pekerjaan sehingga mendorong untuk bekerja lebih baik yang ditunjukkan. Semangat kerja karyawan dalam penelitian ini

diukur dari: gaji yang cukup, memperhatikan kebutuhan rohani, sekali – kali perlu menciptakan suasana santai, harga diri perlu mendapat perhatian, tempatkan para karyawan/pegawai pada posisi yang tepat, berikan kesempatan untuk maju, perasaan aman menghadapi masa depan perlu diperhatikan, usahakan agar para karyawan mempunyai loyalitas, sekali – kali para karyawan/pegawai perlu juga diajak berunding, dan pemberian insentif yang terarah.

### **2.1.3 Kepuasan Kerja**

#### **2.1.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. (Handoko, 1996).

Selain itu kepuasan kerja juga dapat diartikan sebagai sebuah efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan (Kreitner, 2005). Keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pekerja memandang pekerjaan mereka (Handoko, 1996). Kepuasan kerja merupakan sebuah cara untuk mengaktualisasikan diri, sehingga akan tercapai sebuah kematangan psikologis pada diri karyawan. Jika kepuasan tidak tercapai, maka dapat terjadi kemungkinan karyawan akan frustrasi (Strauss dan Sayles dalam Handoko, 1996). Kepuasan kerja adalah perilaku individual terhadap pekerjaannya. Organisasi yang karyawannya mendapatkan kepuasan di tempat kerja maka cenderung lebih efektif

daripada organisasi yang karyawannya kurang mendapatkan kepuasan kerja (Robbins, 2001).

Dari definisi tersebut dapat diartikan bahwa kepuasan kerja adalah suatu respon yang menggambarkan perasaan dari individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah kombinasi dari kepuasan kognitif dan efektif individu dalam perusahaan. Kepuasan afektif didapatkan dari seluruh penilaian emosional yang positif dari pekerjaan karyawan. Kepuasan afektif ini difokuskan pada suasana hati mereka saat bekerja. Perasaan positif atau suasana hati yang positif mengindikasikan kepuasan kerja. Sedangkan kepuasan kerja kognitif adalah kepuasan yang didapatkan dari penilaian logis dan rasional terhadap kondisi, peluang dan atau “*out come*”.

Locke dalam Luthans (2006) memberikan definisi komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif, dan evaluatif dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah “keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang”. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai beberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Secara umum, kepuasan kerja adalah sikap yang paling penting dan sering dipelajari. Dari definisi tersebut dapat diartikan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan emosi yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian kerja seseorang atau pengalaman kerja. Terdapat tiga dimensi penting dalam kepuasan kerja :

1. Kepuasan adalah respon emosional dari situasi kerja.
2. Kepuasan kerja adalah seberapa hasil yang didapatkan atau apakah hasil yang diperoleh sesuai dengan harapan

3. Kepuasan kerja menggambarkan pula perilaku Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu. (Robbins, 2006).

### **2.1.3.2 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Kepuasan merupakan sebuah hasil yang dirasakan oleh karyawan. jika karyawan puas dengan pekerjaannya, maka ia akan betah bekerja pada organisasi tersebut. Dengan mengerti output yang dihasilkan, maka perlu kita ketahui penyebab yang bisa mempengaruhi kepuasan tersebut. Ada lima faktor penentu kepuasan kerja yang disebut dengan *Job Descriptive Index* (JDI) (Luthans dan Spector dalam Robins, 2006), yaitu :

#### **1. Pekerjaan itu sendiri**

Tingkat dimana sebuah pekerjaan menyediakan tugas yang menyenangkan, kesempatan belajar dan kesempatan untuk mendapatkan tanggung jawab. Hal ini mejadi sumber mayoritas kepuasan kerja. Menurut Locke, ciri – ciri intrinsik yang menentukan kepuasan kerja adalah keragaman, kesulitan, jumlah pekerjaan, tanggung jawab, otonomi, kendali terhadap metode kerja, kemajemukan, dan kreativitas.

#### **2. Gaji**

Menurut penelitian Theriault, kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah absolute dari gaji yang diterima, derajat sejauh mana gaji memenuhi harapan – harapan tenaga kerja, dan bagaimana gaji diberikan. Upah dan gaji diakui merupakan faktor yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

### 3. Kesempatan atau promosi

Karyawan memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri dan memperluas pengalaman kerja, dengan terbukanya kesempatan untuk kenaikan jabatan.

### 4. Supervisor

Kemampuan supervisor untuk menyediakan bantuan teknis dan perilaku dukungan. Menurut Locke, hubungan fungsional dan hubungan keseluruhan yang positif memberikan tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan.

### 5. Rekan kerja

Kebutuhan dasar manusia untuk melakukan hubungan sosial akan terpenuhi dengan adanya rekan kerja yang mendukung karyawan. Jika terjadi konflik dengan rekan kerja, maka akan berpengaruh pada tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan.

Ada dua komponen kepuasan kerja (Mas`ud, 2004), yaitu: Pertama, kepuasan intrinsik meliputi variasi tugas, kesempatan berkembang, kesempatan menggunakan kemampuan dan ketrampilan, otonomi, kepercayaan, pekerjaan yang menantang dan bermakna, dsb. Kedua, kepuasan ekstrinsik, meliputi: gaji (upah) yang diperoleh, supervisi, jaminan kerja, status dan prestise.

Dimensi tentang kepuasan kerja yang lain juga disampaikan oleh Emilisa (2001), yang mengutip dari hasil penelitian Victor S. Desantis dan Samantha L. Durts (1996), yang berjudul *Comparing Job Satisfaction Among Public – and Privat – Sector Empolyees*, yang menyatakan bahwa dimensi yang dapat menjelaskan tentang kepuasan kerja adalah :

1. *Monetary and nonmonetary reward*

*Financial reward* dan *promotion opportunities* merupakan variabel yang secara nyata berhubungan dengan kepuasan kerja. Selain itu *fringe benefits* seperti waktu untuk berlibur merupakan mekanisme lain untuk memberi kompensasi berdasarkan jasa yang telah diberikan.

2. *Job characteristics*

*Job characteristics* yaitu karyawan yang melakukan tugasnya dengan memiliki sifat –sifat dalam *skill variety, job significances, autonomy* dan *feedback* akan menggunakan pengalaman mereka untuk mencapai kepuasan kerja lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak menghadapi hal tersebut.

3. *Work-environment characteristics*

Lingkungan kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja yang meliputi: *office surroundings and atmosphere*.

4. *Personal characteristics*

Para peneliti mempelajari beberapa atribut karakter seseorang seperti *sex, age, race* dan *education* berhubungan dengan kepuasan kerja.

Harold E. Burt dalam Moh As'ad (2003) menyatakan bahwa faktor – faktor yang menyebabkan kepuasan kerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. Faktor hubungan antar karyawan
  - a. Hubungan antara pimpinan dengan karyawan
  - b. Faktor fisik dan kondisi kerja
  - c. Hubungan sosial diantara karyawan
  - d. Sugesti dari teman sekerja
  - e. Emosi dari situasi kerja

2. Faktor Individu
  - a. Sikap orang terhadap pekerjaannya
  - b. Umur orang sewaktu bekerja
  - c. Jenis kelamin
3. Faktor – Faktor Luar
  - a. Keadaan keluarga karyawan
  - b. Rekreasi
  - c. Pendidikan dan training

Robbins (1996) menyatakan bahwa terdapat beberapa variabel yang menentukan kepuasan kerja. Variabel – variabel tersebut adalah sebagai berikut :

1. Kerja yang secara mental menantang

Karyawan lebih menyukai pekerjaan – pekerjaan yang memberikan mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam batas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan.

2. Ganjaran yang pantas

Karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak kembar arti, dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar komunikasi, kemungkinan besar akan menghasilkan kepuasan.

3. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan kerja yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik.

#### 4. Rekan pekerja yang mendukung

Orang – orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari dalam kerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Rekan kerja yang ramah dan mendukung menghantar kepuasan kerja yang meningkat.

#### 5. Kesesuaian kepribadian dan pekerjaan

Kecocokan yang tinggi antara kepribadian seseorang akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan.

### **2.1.3.3 Konsekuensi Kepuasan Kerja**

Seorang manajer sumber daya manusia sangat berkepentingan untuk memahami dan memenuhi berbagai dimensi kepuasan kerja serta mengantisipasi berbagai kemungkinan konsekuensi terutama yang bernuasa negatif. Robbins (1996) mengungkapkan dampak kepuasan kerja jika dipenuhi dapat meningkatkan produktifitas, menurunkan absentisme, menekan perputaran kerja. Opsi tindakan pelampiasan ketidakpuasan kerja berupa :

1. Keluar (*Exit*), ketidakpuasan yang diungkapkan lewat perilaku yang diarahkan untuk meninggalkan organisasi. Mencakup pencarian posisi baru maupun minta berhenti.
2. Suara (*Voice*), ketidakpuasan yang diungkapkan lewat usaha aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi. Mencakup saran perbaikan, membahas masalah – masalah dengan atasan dan beberapa bentuk kegiatan serikat buruh.

3. Kesetiaan (*loyalitas*), ketidakpuasan yang diungkapkan dengan secara pasif menunggu membaiknya kondisi. Mencakup berbicara membela organisasi, menghadapi kritik dari luar dan mempercayai organisasi dan manajemen untuk melakukan hal yang tepat.
4. Pengabdian (*neglect*), ketidakpuasan yang dinyatakan dengan membiarkan kondisi memburuk. Termasuk kemangkiran atau datang terlambat secara kronis, upaya yang dikurangi dan tingkat kekeliruan yang meningkat.

Luthans (2006) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap

:

#### 1. Kinerja

Karyawan yang tingkat kepuasannya tinggi, kinerja akan meningkat, walaupun hasilnya tidak langsung. Ada beberapa variabel moderating yang menghubungkan antara kinerja dengan kepuasan kerja, terutama penghargaan. Jika karyawan menerima penghargaan yang mereka anggap pantas mendapatkannya, dan puas, mungkin ia menghasilkan kinerja yang lebih besar.

#### 2. Pergantian karyawan

Kepuasan kerja yang tinggi tidak akan membuat pergantian karyawan menjadi rendah, sebaliknya bila terdapat ketidakpuasan kerja, maka pergantian karyawan mungkin akan tinggi.

pengendalian diri pegawai dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja didalam sebuah organisasi.

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, karyawan, dan masyarakat.

## **2.1.4 Disiplin Kerja**

### **2.1.4.1 Pengertian Disiplin Kerja**

Disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin merupakan bentuk pengendalian diri karyawan dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja di dalam organisasi (Henry Simamora, 1997).

Menurut Moenir (2002), disiplin adalah suatu bentuk ketaatan terhadap aturan, baik tertulis maupun tidak tertulis yang telah ditetapkan. Disiplin harus ditumbuhkembangkan agar tumbuh pula ketertiban dan efisiensi. Sedangkan menurut Rahmatullah (2003), disiplin haruslah dimiliki oleh setiap karyawan dan harus terus ditingkatkan. Salah satu syarat agar dapat ditumbuhkan disiplin dalam lingkungan kerja ialah, adanya pembagian pekerjaan yang tuntas sampai kepada pegawai atau petugas yang paling bawah, sehingga setiap orang tahu dengan sadar apa tugasnya, bagaimana melakukannya, kapan pekerjaan dimulai dan kapan selesai, seperti apa hasil kerja yang disyaratkan, dan kepada siapa ia bertanggung jawabkan hasil pekerjaan itu.

Disiplin merupakan bentuk pelatihan yang menegakkan peraturan – peraturan perusahaan, yang sering kali dipengaruhi oleh sistem disiplin di dalam perusahaan adalah para karyawan yang bermasalah. Jika perusahaan gagal menghadapi karyawan bermasalah, efek negatif kepada para karyawan lainnya dan kelompok kerja lainnya akan timbul (Mathis, 2002). Menurut Rosidah dan Ambar Teguh Sulistiyani (2003) disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan akan prosedur. Disiplin merupakan bentuk

pengendalian diri pegawai dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja didalam sebuah organisasi.

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, karyawan, dan masyarakat. Seorang manajer dikatakan efektif dalam kepemimpinannya, jika para bawahannya berdisiplin baik. Untuk memelihara dan meningkatkan kedisiplinan yang baik adalah hal yang sulit, karena banyak faktor yang mempengaruhinya (Hasibuan, 2003).

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 efektivitas kerja karyawan akan meningkat. Hal ini akan mendukung tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Jelasnya perusahaan sulit mencapai tujuannya, jika karyawan tidak mematuhi peraturan – peraturan perusahaan tersebut. Kedisiplinan suatu perusahaan dikatakan baik, jika sebagian besar karyawan menaati peraturan – peraturan yang ada (Hasibuan, 2003).

Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan. Tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, sulit perusahaan untuk mewujudkan tujuannya. Jadi, kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Tindakan disiplin digunakan oleh organisasi untuk memberikan sanksi terhadap pelanggaran dari aturan – aturan kerja atau dari harapan – harapan. Sedang keluhan – keluhan digunakan oleh pegawai yang merasa hak – haknya telah dilanggar oleh organisasi. Klingner menjelaskan tindakan disiplin merupakan suatu pengurangan atau penurunan atau pemotongan yang dipaksakan oleh atasan dalam

hal imbalan organisasi karena suatu sebab. Sedangkan keluhan adalah keluhan – keluhan yang dilakukan pegawai sehubungan dengan perlakuan yang tidak adil dalam distribusi imbalan – imbalan atau hukuman – hukuman yang dilakukan organisasi.

Menurut Moenir (2006) ada 2 jenis disiplin, yaitu :

1) Disiplin waktu

Disiplin waktu adalah jenis disiplin yang paling mudah dilihat dan dikontrol baik oleh Manajemen yang bersangkutan maupun oleh masyarakat. Disiplin terhadap jam kerja misalnya melalui sistem daftar absensi yang baik atau sistem apel, dapat dipantau secara tepat dan cepat.

2) Disiplin kerja

Isi pekerjaan pada dasarnya terdiri dari metode pengerjaan, prosedur kerjanya, waktu dan jumlah unit yang telah ditetapkan dan mutu yang telah dibakukan. Aturan kerja ini dicakup satu istilah disiplin kerja. Betapapun tersedianya peralatan canggih yang serba otomatis, disiplin kerja dari tenaga kerja tetap menjadi andalan utama.

Menurut Dharma (2004) perilaku tidak disiplin sering dijumpai ditempat kerja adalah sebagai berikut :

- a. Melanggar peraturan jam istirahat dan peraturan kerja lainnya.
- b. Melanggar peraturan keamanan dan kesejahteraan.
- c. Terlambat masuk kerja, mangkir dari pekerjaan.
- d. Berkembang rasa tidak puas, saling curiga dan saling melempar rasa tanggungjawab.
- e. Bekerja dengan ceroboh dan merusak peralatan.

Menurut Hasibuan (2003) pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai diantaranya :

1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai. Tujuan yang dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan pegawai. Hal ini berarti tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada pegawai harus sesuai dengan kemampuan pegawai bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

2. Teladan pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan pegawai karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik. Tetapi jika teladan pimpinan kurang baik (kurang disiplin), para bawahan pun pasti akan kurang disiplin.

3. Balas jasa

Balas jasa ikut mempengaruhi kedisiplinan pegawai karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan pegawai terhadap pekerjaannya. Jika kecintaan pegawai semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.

4. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan pegawai karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijakan dalam pemberian

balas jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan pegawai yang baik.

#### 5. Waskat

Waskat (pengawas melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan pegawai. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja dan prestasi kerja bawahannya. Waskat efektif merangsang kedisiplinan dan moral kerja pegawai. Pegawai merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan dan pengawasan dari atasan.

#### 6. Sanksi hukum

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan pegawai. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, pegawai akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan, sikap dan perilaku indisipliner pegawai akan berkurang. Berat atau ringannya sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik atau buruknya kedisiplinan pegawai.

#### 7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan menegur dan menghukum setiap pegawai yang indisipliner akan mewujudkan kedisiplinan yang baik pada suatu instansi.

#### 8. Hubungan kemanusiaan

Pimpinan harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikat semua pegawainya. Terciptanya *human relationship* yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini jelas akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada suatu instansi.

## 2.1.5 Motivasi

### 2.1.5.1 Pengertian Motivasi

Motivasi dalam manajemen ditunjukkan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Pentingnya motivasi karena menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

Menurut Terry dan Rue dalam Suharto dan Budi Cahyono (2005) mengatakan bahwa motivasi adalah “...*getting a person to exert a high degree of effort...*” yang artinya adalah “motivasi membuat seseorang untuk bekerja lebih berprestasi”.

Menurut Luthans (2006) motivasi adalah proses sebagai langkah awal seseorang melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis atau dengan kata lain adalah suatu dorongan yang ditunjukkan untuk memenuhi tujuan tertentu.

Menurut Gibson dalam Suharto dan Budi Cahyono (2005) teori motivasi terdiri dari, pertama *content theories* atau teori kepuasan yang memusatkan perhatian pada faktor – faktor dalam diri orang yang menguatkan, megarahkan, mendukung dan menghentikan perilaku. Kedua adalah *process theory* atau teori proses yaitu menguraikan dan menganalisis bagaimana perilaku itu dikuatkan, diarahkan, didukung, dan dihentikan. Kedua kategori tersebut mempunyai pengaruh penting bagi para manajer untuk memotivasi karyawan. Beberapa teori tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

### 1. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Intisari dari teori keadilan ini adalah bahwa karyawan membandingkan usaha dan imbalan karyawan dengan usaha dan imbalan yang diterima oleh orang lain dalam situasi kerja yang serupa, (Gibson dalam Suharto dan Budi Cahyono, 2005). Selanjutnya dijelaskan bahwa teori motivasi ini didasarkan pada suatu asumsi bahwa individu itu dimotivasi oleh keinginan untuk diperlakukan adil dalam pekerjaan dan orang bekerja untuk mendapatkan imbalan dari organisasi.

### 2. Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*)

Teori ini tidak menggunakan konsep suatu motif atau proses motivasi. Sebaliknya teori ini menjelaskan bagaimana konsekuensi perilaku di masa lalu mempengaruhi tindakan dimasa yang akan datang. Menurut Gibson dalam Suharto dan Budi Cahyono, (2005) dalam pandangan teori ini individu bertindak laku tertentu karena dimasa lalu mereka belajar bahwa perilaku tertentu akan berhubungan dengan hasil yang menyenangkan dan berperilaku tertentu akan menghasilkan akibat yang tidak menyenangkan karena pada umumnya individu lebih suka akibat yang menyenangkan, mereka umumnya akan mengulangi perilaku yang akan mengakibatkan konsekuensi yang menyenangkan.

### 3. Pencapaian Tujuan (*Goal Setting*)

Tujuan adalah apa yang ingin dicapai oleh seseorang dan tujuan merupakan suatu obyek dalam suatu tindakan, (Gibson dalam Suharto dan Budi Cahyono, 2005), selanjutnya dijelaskan bahwa langkah – langkah dalam penetapan tujuan mencakup :

- 1) Menentukan apakah orang, organisasi, dan teknologi cocok untuk penetapan tujuan.

- 2) Mempersiapkan karyawan lewat bertambahnya interaksi interpersonal, komunikasi, pelatihan, dan rencana kegiatan untuk bagi penetapan tujuan.
- 3) Menekankan sifat – sifat dalam tujuan yang harus dimengerti oleh pimpinan dan bawahan.
- 4) Melakukan pemeriksaan lanjutan untuk mengadakan penyesuaian yang perlu dalam tujuan yang telah ditetapkan, dimodifikasi dan dicapai.

#### **2.1.5.2 Hakikat Motivasi**

Pada prinsipnya seseorang pegawai termotivasi untuk melaksanakan tugas – tugasnya tergantung dari kuatnya motif yang mempengaruhinya. Pegawai adalah manusia dan manusia adalah makhluk yang mempunyai kebutuhan dalam (*innerneeds*) yang banyak sekali. Kebutuhan – kebutuhan ini membangkitkan motif yang mendasari aktivitas individu. Namun demikian seseorang akan bertindak atau berlaku menurut cara – cara tertentu yang mengarah kearah pemuasan kebutuhan pegawai yang didasarkan pada motif yang lebih berpengaruh pada saat itu.

Menurut Manullang (1981) seseorang yang memiliki kebutuhan untuk berprestasi akan mempunyai keinginan yang kuat untuk mencapai keberhasilan atau kepuasan yang dicirikan sebagai berikut :

1. Pegawai tersebut menentukan tujuannya tidak terlalu muluk – muluk dan juga tidak terlalu rendah, tetapi cukup mempunyai tantangan untuk dapat dikerjakan lebih baik.
2. Pegawai menentukan tujuan karena secara individu dapat mengetahui bahwa hasilnya dapat dikuasai bila mereka kerjakan sendiri.

3. Pegawai senang terhadap pekerjaannya karena merasa sangat berkepentingan dengan keberhasilannya sendiri.
4. Pegawai lebih senang bekerja didalam tugas – tugasnya yang dapat memberikan gambaran bagaimana keadaan pekerjaannya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan dari dalam (diri sendiri) atau *internal tention*, hal yang menyebabkan, menyalurkan dan merupakan latar belakang yang melandasi perilaku seseorang. Manusia dalam suatu kegiatan tertentu bukan saja berbeda dalam kemampuannya, namun juga berbeda dalam kemauan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Disamping itu motivasi bukan satu – satunya yang dapat mempengaruhi tingkat prestasi pegawai. Ada beberapa faktor yang terlibat, yaitu tingkat kemampuan dan tingkat pemahaman seseorang pegawai yang diperlukan untuk mencapai prestasi tinggi. Motivasi, kemampuan dan pemahaman saling mendukung, jika salah satu faktor ini rendah maka tingkat prestasi cenderung menurun, walaupun faktor – faktor lain tinggi.

#### **2.1.5.3 Faktor – faktor yang Mempengaruhi Motivasi**

Memberikan motivasi kepada pegawai oleh pimpinannya merupakan proses kegiatan pemberian motivasi kerja, sehingga pegawai tersebut berkemampuan untuk pelaksanaan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab. Tanggung jawab adalah kewajiban bawahan untuk melaksanakan tugas sebaik mungkin yang diberikan oleh atasan, dan inti dari tanggung jawab adalah kewajiban (Siagian, 2001). Nampaknya pemberian motivasi oleh pimpinan kepada bawahan tidaklah begitu sukar, namun dalam praktiknya pemberian motivasi jauh lebih rumit. Siagian (2001) menjelaskan kerumitan ini disebabkan oleh :

1. Kebutuhan yang tidak sama pada setiap pegawai, dan berubah sepanjang waktu. Disamping itu perbedaan kebutuhan pada setiap taraf sangat mempersulit tindakan motivasi para manajer. Dimana sebagian besar para manajer yang ambisius, dan sangat termotivasi untuk memperoleh kepuasan
2. dan status, sangat sukar untuk memahami bahwa tidak semua pegawai mempunyai kemampuan dan semangat seperti yang dia miliki, sehingga manajer tersebut menerapkan teori coba-coba untuk menggerakkan bawahannya.
3. *Feeling* dan *emotions* yaitu perasaan dan emosi. Seseorang manajer tidak memahami sikap dan kelakuan pegawainya, sehingga tidak ada pengertian terhadap tabiat dari perasaan, keharusan, dan emosi.
4. Aspek yang terdapat dalam diri pribadi pegawai itu sendiri seperti kepribadian, sikap, pengalaman, budaya, minat, harapan, keinginan, lingkungan yang turut mempengaruhi pribadi pegawai tersebut.
5. Pemuasan kebutuhan yang tidak seimbang antara tanggung jawab dan wewenang. Wewenang bersumber atau datang dari atasan kepada bawahan, sebagai imbalannya pegawai bertanggung jawab kepada atasan, atas tugas yang diterima. Seseorang dengan kebutuhan akan rasa aman yang kuat mungkin akan “mencari amannya saja”, sehingga akan menghindari menerima tanggung jawab karena takut tidak berhasil dan diberhentikan dan di lain pihak mungkin seseorang akan menerima tanggung jawab karena takut diberhentikan karena alasan prestasi kerja yang jelek (buruk).

#### **2.1.5.4 Tujuan Motivasi**

Motivasi di dalam suatu organisasi mempunyai maksud dan tujuan yang sangat luas dalam rangka pengembangan organisasi tersebut, antara lain sebagai berikut (Hasibuan,2003) :

- a. Mendorong gairah dan semangat kerja pegawai atau karyawan.
- b. Meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang akhirnya akan meningkatkan kinerjanya.
- c. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- d. Meningkatkan loyalitas dan integritas karyawan.
- e. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
- f. Meningkatkan kehadiran kerja karyawan.

#### **2.1.6 Lama Bekerja dan Umur Sebagai Variabel Moderating**

##### **2.1.6.1 Lama Bekerja**

Menurut Handoko (2002) Lama kerja adalah suatu kurun waktu atau lamanya tenaga kerja itu bekerja di suatu tempat. Kurun waktu tersebut dimulai dari seseorang mulai bekerja menjadi karyawan disuatu perusahaan hingga jangka waktu tertentu. Lama kerja merupakan variabel yang paling penting dalam menjelaskan tingkat pengunduran diri karyawan (*turnover*). Masa kerja pekerjaan terdahulu dari seseorang karyawan merupakan indikator perkiraan yang ampuh atas pengunduran diri karyawan dimasa mendatang (Robbins, 2006).

Lama kerja juga merupakan karakteristik biografis terakhir dalam konsep karakter individu yang sering dikaji. Berbicara mengenai masa kerja pasti akan berhubungan dengan senioritas dalam suatu organisasi. Kajian – kajian ekstensif

mengenai hubungan senioritas terhadap produktivitas telah dilakukan, dan hasilnya adalah ada hubungan positif antara senioritas dan produktivitas kerja seorang karyawan (Robbins, 2006).

Riset yang menghubungkan antara masa kerja dengan keabsenan sangat tegas. Secara konsisten penelitian – penelitian dengan jelas menunjukkan bahwa senioritas

berkaitan negatif dengan keabsenan. Faktanya dalam hal frekuensi keabsenan maupun dalam banyaknya total hari yang hilang pada saat bekerja, masa kerja merupakan variabel penjelas tunggal yang paling penting. Hal ini tentu menjadi permasalahan tersendiri bagi perusahaan.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa lama kerja merupakan lamanya seseorang bekerja di suatu tempat yang lamanya diukur dari awal seseorang tersebut bekerja hingga jangka waktu tertentu. Lama kerja setiap karyawan akan berbeda beda dari karyawan satu dengan karyawan lainnya. Hal ini disebabkan lama kerja karyawan juga ditentukan oleh beberapa faktor yang mempengaruhi karyawan untuk tetap pada pekerjaannya sekarang atau berhenti dan mencari pekerjaan baru.

#### **a. Faktor yang Mempengaruhi Lama Kerja**

Menurut Handoko (2002), faktor – faktor yang mempengaruhi lama kerja diantaranya :

1. Tingkat kepuasan kerja karyawan.
2. Stres lingkungan kerja karyawan.
3. Pengembangan karir karyawan.
4. Kompensasi hasil kerja yang diberikan kepada karyawan.

## **b. Klasifikasi Lama Kerja**

Lama bekerja menurut (Handoko, 2002) dapat dikategorikan menjadi 4 yaitu :

1. Lama bekerja kategori baru : 0 – 1 tahun.
2. Lama bekerja kategori sedang pertama : 1 – 2 tahun.
3. Lama bekerja kategori sedang kedua : 3 – 4 tahun.
4. Lama bekerja kategori lama : > 4 tahun

### **2.1.6.2 Umur**

Hubungan antara usia dengan kinerja menjadi isu penting yang semakin banyak dibicarakan dalam dekade yang akan datang. Ada tiga alasan yang mendasari pernyataan itu, yakni pertama adanya kepercayaan bahwa kinerja menurun dengan bertambahnya usia. Kedua, adanya realitas bahwa pekerja berumur tua semakin banyak. Ketiga, peraturan di suatu negara untuk 37 berbagai maksud dan tujuan, umumnya mengatur batas usia pension.

Pengusaha memiliki pemikiran yang beragam tentang persepsi pekerja berumur tua. Mereka melihat sejumlah kualitas positif pekerja berumur tua yang dihasilkan dari pekerjaannya diantaranya mereka memiliki spesifikasi, pengalaman, pertimbangan, etika kerja yang kuat, dan komitmen pada kualitas. Akan tetapi pekerja tua juga dianggap kurang luwes dan menolak teknologi baru. Dan pada waktu dimana perusahaan sedang aktif mencari individu yang mampu menyesuaikan diri dan terbuka pada perubahan, asosiasi negatif pada umur jelas mengganggu perekrutan awal karyawan berumur tua dan menambah kemungkinan bahwa mereka akan dibiarkan pergi jika terjadi pengurangan.

Semakin tua seseorang, maka semakin enggan dia untuk berhenti bekerja. Hal ini terjadi karena ketika seseorang bertambah tua, maka makin sedikit peluang baginya untuk mendapatkan pekerjaan baru. Artinya para pekerja lanjut usia enggan untuk berhenti dengan alasan masa jabatan yang telah mereka jalani cenderung memberikan mereka upah yang tinggi, masa cuti yang panjang, dan banyak lagi keuntungan pensiun jika dibandingkan dengan tenaga kerja muda.

Ada sebuah keyakinan bahwa produktifitas menurun seiring bertambahnya usia. Sering dianggap bahwa keahlian seseorang, kecepatan tertentu, kecerdasan, tenaga, dan koordinasi menyusut dari waktu ke waktu. Hal itu menambah kejenuhan bekerja dan juga berkurangnya rangsangan intelektual yang mempengaruhi menurunnya produktifitas.

#### 1. Tingkat hidup dewasa

Penelitian Daniel Levinson mengenai tingkat hidup orang dewasa telah menyita banyak perhatian. Awalnya dia percaya bahwa “struktur kehidupan terbentuk secara bertahap selama usia dewasa”, teori ini berdasarkan usia. Ini berbeda dengan teori lain yang mengacu pada kejadian – kejadian tertentu (perkawinan, menjadi orang tua, atau pengunduran diri). Levinson berpendapat bahwa hanya ada sedikit faktor tidak tetap dalam empat periode tetap (maksimum 2 – 3 tahun) (Luthans, 1995:116). Empat periode tetap yakni :

- a. Masuk usia dewasa (usia 22 – 28 tahun)
- b. Pematangan diri (usia 33 – 40 tahun)
- c. Masuk usia paruh baya (usia 45 – 50 tahun)
- d. Puncak usia dewasa (usia 55 – 60 tahun)

Levinson mengidentifikasi empat masa peralihan, yakni :

- a. Masa peralihan usia 30 tahun (usia 28 – 33 tahun)
- b. Masa peralihan pertengahan masa hidup (usia 40 – 45 tahun)
- c. Masa peralihan usia 50 tahun (usia 50 – 55 tahun)
- d. Masa peralihan usia lanjut (usia 60 – 65 tahun)

## 2. Model Levinson

Sebuah pandangan yang sangat menarik mengenai evolusi karir diberikan oleh Daniel Levinson dan rekan – rekannya. Model yang dia kembangkan berdasarkan telaah yang dilakukannya itu mengungkapkan bahwa kehidupan orang dewasa menyangkut serangkaian krisis atau peralihan pribadi dan yang berkaitan dengan karir yang terjadi dalam setiap jangka waktu antara lima sampai dengan sepuluh tahun yang berentetan dan hampir dapat diramalkan (Stoner dan Wangkel, 1986:175).

### a) Usia 17 – 22 : Peralihan Dewasa Awal

Individu harus berhasil mengelola pemisahan diri dari ikatan keluarga dan menjadi dirinya sendiri. Pada tahap ini, setidaknya dari segi keuangan dan secara emosional, individu itu masih tetap bergantung pada orang tuanya. Orang yang secara bertahap menegaskan ketidak tergantungannya dapat memulai karirnya dengan suatu tindakan pemenuhan diri dan suatu keyakinan. Menurut Levinson, orang yang memperpanjang ketergantungannya pada orang tua sering kurang berhasil dalam karirnya.

### b) Usia 22 – 28 : Memasuki Dunia Dewasa

Individu telah menyelesaikan pendidikannya dan mulai membuat komitmen untuk masa depan. Suatu gaya hidup dan karir dipilih. Menurut istilah Levinson,

individu mulai memusatkan perhatiannya untuk memasuki dunia dewasa. Bagi orang yang merasa tidak menentu dengan jalan hidup yang ingin mereka tempuh, masa ini mungkin ditandai oleh pencarian yang tidak mengenal lelah akan tujuan karir yang memuaskan.

c) Usia 28 – 33 : Peralihan Usia 30

Pada suatu saat selama masa ini individu meninjau kembali kemajuan menuju tujuan pribadi dan karir yang telah ditentukan sebelumnya. Jikalau kemajuan tersebut memuaskan, individu dapat terus pada lintasan yang sama. Jikalau tidak, dapat mengakibatkan perubahan radikal dan kekacauan. Pindah ke tempat tinggal baru, pindah pekerjaan atau karir, atau perceraian terhitung lazim pada masa ini. Bahkan individu yang tampaknya berhasil mungkin merasa bahwa 40 tahun hanya mempunyai satu kesempatan terakhir untuk keluar dari polanya yang mapan dan melakukan apa yang sesungguhnya ingin ia lakukan terhadap kehidupannya.

d) Usia 33 – 40 : Masa Tenang

Dalam masa ini, segala sesuatu yang lain dikemudikan demi pekerjaan dan kemajuan karir. Individu berjuang untuk menjadi dirinya sendiri. Kontak sosial dan persahabatan dihilangkan atau dikurangi sehingga memungkinkan individu memusatkan perhatian pada pekerjaan. Individu yang tidak senang dengan tokoh berwenang mungkin mengalami masa yang sangat sulit untuk mencari dan berhubungan dengan seorang sponsor tingkat yang lebih tinggi.

e) Usia 40 – 45 : Peralihan Tengah Baya

Masa ini merupakan masa peralihan kedua dimana individu menilai kembali kemajuan karirnya. Manajer yang puas dengan arah perkembangan karirnya akan terus bekerja secara efektif. Sesungguhnya, mulai berkembang kebanggaan tertentu

akan prestasi dan pengalaman seseorang. Namun apabila kemajuan tidak sesuai dengan impian dan harapan semula, suatu “krisis tengah baya” dapat terjadi. Perasaan benci, sedih, atau kecewa dapat menyebabkan seorang individu kehilangan keseimbangan emosional.

f) Usia 45 – 50 : Memasuki Masa Dewasa Pertengahan

Penilaian kembali yang dilakukan selama krisis tengah baya di konsolidasi. Individu memantapkan perspektifnya yang baru atau yang ditegaskan kembali mengenai karirnya. Mereka memberikan perhatian pada persahabatan yang lama dan mengembangkan persahabatan baru dengan lebih sadar. Bagi sebagian orang, masa ini merupakan masa yang makin menyita perhatian akan kemerosotan dan kendala yang dialami di tempat kerja dan dalam kehidupan pribadinya. Bagi yang lain, masa ini dapat sangat memuaskan dengan rasa pemenuhan dan kreativitas yang matang.

g) Usia 50 – 55 : Peralihan Usia 50

Pada masa ini muncul persoalan atau tugas yang tidak ditangani secara memuaskan dalam awal usia 30 atau peralihan usai tengah-baya. Individu yang sedikit sekali mengalami perubahan dalam peralihan usia tengah-baya dan menata struktur hidup secara tidak memuaskan mungkin mengalami krisis. Menurut Levinson, paling tidak suatu ketika krisis yang moderat akan terjadi entah dalam masa tengah baya atau dalam peralihan usia 50.

h) Usia 55 – 60 : Puncak Masa Dewasa Pertengahan

Masa ini relatif stabil, sama dengan masa tenang pada masa dewasa awal. Apakah ambisi seseorang individu terpenuhi atau tidak, ia harus menerima kenyataan bahwa karirnya sudah sampai pada titik akhir dan mulai menyiapkan diri untuk

pensiun. Individu yang mampu meremajakan dirinya dan memperkaya kehidupannya dapat mengalami pemenuhan diri yang besar pada masa ini.

i) Usia 60 – 65 : Peralihan Masa Dewasa Akhir

Kebanyakan orang berhenti bekerja, dan pensiun sering mempunyai pengaruh yang berarti terhadap cara orang memandang dirinya sendiri dan dipandang oleh

orang lain. Bagi banyak orang masa ini merupakan masa refleksi yang dalam sebagian orang dengan senang hati meninggalkan karirnya, hanya apabila mereka menikmati karirnya dan merasa berhasil dengan karirnya itu. Orang lain mengalami peralihan tersebut sebagai sesuatu yang menyakitkan dan berusaha untuk menghindari melakukan hal tersebut.

j) Usia 65 dan selanjutnya : Masa Dewasa Akhir

Masa penilaian dan penyimpulan. Setelah bebas dari tanggungjawab untuk pergi kerja, banyak orang benar-benar menikmati waktu luangnya dan memusatkan perhatiannya untuk mengejar apa yang telah mereka abaikan di masa mudanya. Yang lain mengalami kesulitan keuangan dan gangguan kesehatan. Banyak hal yang masih perlu dipelajari mengenai masa ini.

### 3. Model jenjang karir

Hall menggabungkan teori yang dikemukakan Levinson dengan teori lain mengenai tingkat hidup dewasa menjadi model jenjang karir menyeluruh (Robbins, 2003:117). Berikut ini menunjukkan adanya 4 tingkatan dalam karir, yaitu :

- a. Exploration atau eksplorasi, pada tingkat ini karyawan muda mencari sebuah identitas dan menjalani ujian dan percobaan peran dalam yang patut dipertimbangkan. Pada taraf ini pada beberapa pekerjaan yang berbeda, pada

umumnya menjadi masa sangat tidak stabil dan relatif tidak produktif untuk karir seseorang.

- b. Establishment atau pembentukan, karyawan mulai lebih tenang dan menunjukkan kebutuhannya akan kedekatan.
- c. Maintenance atau pemeliharaan, terjadi ketika seseorang mencapai tingkat produktifitas tinggi dan butuh menghasilkan sesuatu (meninggalkan
- d. sesuatu bagi generasi mendatang). Kebutuhan ini membuat seseorang lebih berwibawa dan mengajarkan hal yang baik kepada generasi yang lebih muda.
- e. Decline atau penurunan, seseorang membutuhkan integritas (yakni, kebutuhan seseorang untuk merasa puas dengan pilihan hidup dan keseluruhan karirnya).

## **2.1.7 Kinerja**

### **2.1.7.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja mengacu pada prestasi karyawan yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan perusahaan. Pengertian kinerja atau prestasi kerja diberi batasan oleh Maier (dalam Moh As'ad, 2003) sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler and Potter menyatakan bahwa kinerja adalah "*successful role achievement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya (Moh As'ad, 2003). Dari batasan tersebut Moh As'ad menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Menurut Simamora (1995), kinerja karyawan adalah tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan – persyaratan pekerjaan. Sedangkan menurut

Byars dan Rue (dalam Prasetyo Utomo, 2006), lebih jauh menyatakan kinerja merupakan derajat penyusunan tugas yang mengatur pekerjaan seseorang. Jadi, Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan atau menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

### **2.1.7.2 Penilaian Kinerja Karyawan**

#### **1. Penilaian Kinerja**

Yang dimaksud dengan sistem penilaian kinerja ialah proses yang mengukur kinerja karyawan. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja karyawan adalah :

- a. Karakteristik situasi,
- b. Deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan standar kinerja pekerjaan,
- c. Tujuan – tujuan penilaian kinerja,
- d. Sikap para karyawan dan manajer terhadap evaluasi.

#### **2. Tujuan Penilaian Kinerja**

Tujuan diadakannya penilaian kinerja bagi para karyawan dapat kita ketahui dibagi menjadi dua, yaitu :

##### **a. Tujuan evaluasi**

Seorang manajer menilai kinerja dari masa lalu seorang karyawan dengan menggunakan rating deskriptif untuk menilai kinerja dan dengan data tersebut berguna dalam keputusan – keputusan promosi, demosi, terminasi dan kompensasi.

b. Tujuan pengembangan

Seorang manajer mencoba untuk meningkatkan kinerja seorang karyawan dimasa yang akan datang. Sedangkan tujuan pokok dari sistem penilaian kinerja karyawan adalah: sesuatu yang menghasilkan informasi yang akurat dan valid berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi atau perusahaan.

3. Manfaat penilaian kinerja karyawan

Pada umumnya orang – orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia sependapat bahwa penilaian ini merupakan bagian penting dari seluruh proses kekerjaan karyawan yang bersangkutan. Hal ini penting juga bagi perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Bagi karyawan, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir.

Dan bagi organisasi atau perusahaan sendiri, hasil penilaian tersebut sangat penting artinya dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari proses dari manajemen sumber daya manusia secara efektif.

### **2.1.7.3 Pengukuran Kinerja karyawan**

Secara teoretikal 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 Husnan (1994) yang dewasa ini dikenal dan digunakan adalah :

1. Rangking, adalah dengan cara membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan yang lain untuk menentukan siapa yang lebih baik.
2. Perbandingan karyawan dengan karyawan, adalah suatu cara untuk memisahkan penilaian seseorang ke dalam berbagai faktor.
3. Grading, adalah 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 grafis, 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, kerja sama dan sebagainya.
5. Checklists, adalah metode penilaian yang bukan sebagai penilai karyawan tetapi hanya sekedar melaporkan tingkah laku karyawan.

Menurut Gomez (dalam Utomo, 2006) dalam melakukan penelitian terhadap kinerja yang berdasarkan perilaku yang spesifik (*Judgement Performance Evaluation*) ini maka ada delapan dimensi yang perlu mendapatkan perhatian, antara lain :

1. *Quality of Work* (kualitas kerja)

Kualitas ini akan dicapai berdasarkan syarat – syarat kesesuaian dan kesiapan.

2. *Quantity of Work* (kuantitas kerja)

Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.

3. *Job Knowledge* (pengetahuan pekerjaan)

Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilan.

4. *Creativeness* (kreatifitas)

Keaslian gagasan – gagasan yang dimunculkan dan tindakan – tindakan untuk menyelesaikan persoalan – persoalan yang timbul.

5. *Cooperative* (kerjasama)

Kesadaran untuk bekerja sama dengan orang lain.

6. *Initiative* (inisiatif)

Keaslian ide – ide yang disampaikan sebagai program organisasi dimasa yang mendatang.

7. *Dependerability* (ketergantungan)

Kesadaran dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penjelasan kerja.

8. *Personal Quality* (kualitas personil)

Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, kemampuan dan integritas pribadi.

Bernardin dalam Novitasari (2003) mengatakan bahwa terdapat enam kriteria yang digunakan untuk mengukur sejauh mana kinerja secara individu.

1) Kualitas

Tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyelesaikan beberapa cara ideal dan penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.

## 2) Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah sejumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

## 3) Ketepatan waktu

Tingkat suatu aktivitas yang diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan dilihat dari sudut koordinasi yang dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

## 4) Efektivitas

Tingkat penggunaan sumber daya organisasi dimaksimalkan dengan maksud menghasilkan keuntungan dan mengurangi kerugian setiap penggunaan sumber daya.

## 5) Kemandirian

Tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan, bimbingan dan pengawasan atau meminta turut campurnya pengawas atau meminta turut campurnya pengawas.

## 6) Komitmen kerja

Tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan perusahaan dan tanggung jawab kerja terhadap perusahaan. Menurut Soeprihanto dalam Utomo (2006) ada beberapa aspek yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan yaitu: prestasi kerja, rasa tanggung jawab, kesetiaan dan pengabdian, kejujuran, kedisiplinan, kerja sama dan kepemimpinan.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dijadikan referensi oleh peneliti yang akan melakukan penelitian. Beberapa penelitian terdahulu tersebut adalah:

**Tabel 2.1**

**Tabel Penelitian Terdahulu**

No.	Nama Peneliti	Judul dan Tahun	Metode dan Variabel	Hasil Penelitian
1.	Ishak Syahropi	Pengaruh Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bangkinang Di Pekanbaru (Studi Kasus Pada Karyawan Tetap PT. Bangkinang) (2016)	Alat Analisis : Analisis Regresi Sederhana Variabel Independen (X) : Semangat Kerja Variabel Dependen (Y) : Kinerja Karyawan	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa semangat kerja (X) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).
2.	Erlinda Ika Devitasari	Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian <i>Food And Beverage</i> PT S2 Indonesia Semarang	Alat Analisis : Regresi Linier Berganda Variabel Independen (X) : Motivasi, Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja Variabel Dependen (Y) : Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi, Kepuasan kerja, dan Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3.	Pita Ernawati	Analisis Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bagian Non Marketing PT Ford Motor Indonesia)	Alat Analisis : Regresi Linier Berganda Variabel Independen (X) : Kompensasi, Iklim Kerja, Semangat Kerja, Karakteristik Pekerjaan Variabel Dependen (Y) : Kepuasan Kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, Iklim kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Semangat berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan dan karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.
4.	Annanda Hari Prasetya na	Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV.	Alat Analisis : Regresi Linier Berganda Variabel Independen (X) :	The results showed that: 1) Motivation positive and significant effect

		Agrowisata Anugerah Di Semarang	Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja Dan Kepemimpinan Variabel Dependen (Y) : Kinerja Karyawan	on employee performance. 2) Job satisfaction positive and significant effect on employee performance. 3) Leadership positive and significant effect on the performance of employees.
5.	Selly Jayanti	Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Kontrak Psikologis, Disiplin Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan RSUD Kota Semarang	Alat Analisis : Model Regresi Berganda Variabel Independen (X) : Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Kontrak Psikologis, Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Variabel Dependen (Y) : kinerja karyawan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja, kepuasan kerja, kontrak psikologis, disiplin kerja, dan lingkungan kerja secara parsial berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

6.	Elias Armeinta Pinem	Pengaruh Disiplin, Kompensasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sentra Agri Mulia Lestari Semarang	Alat Analisis : Multiple Linear Regression Analysis Variabel Independen (X) : Disiplin, Kompensasi, Motivasi Variabel Dependen (Y) : Kinerja Karyawan	Based on the results obtained by the hypothesis that the discipline of positive and significant impact on employee performance, compensation and significant positive effect on employee performance and motivation positive and significant impact on employee performance.
7.	Gusniarti <sup>1)</sup> , Hendra Gunawan <sup>2)</sup>	Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Agung Automall Cabang Batam (Main Dealer Toyota)	Alat Analisis : Analisis regresi linier sederhana Variabel Independen (X) : Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Variabel Dependen	Hasil penelitian ini bahwa variabel kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja

			(Y) : Kinerja Karyawan	karyawan.
8.	Erlinda Listyanti Purwani ngrum M. Al Musadie q	Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Semangat Kerja (Studi pada Karyawan Tetap PT. Aggiomultimex) (2014)	Alat Analisis : Analisis Deskriptif Dan Analisis Regresi Linier Sederhana Variabel Independen (X) : Penilaian Kinerja Variabel Dependen (Y) : Semangat Kerja	Berdasarkan analisis regresi linier sederhana, dapat diketahui bahwa Semangat Kerja Karyawan akan meningkat sebesar 0,462 satuan untuk setiap tambahan satu satuan variabel Penilaian Kinerja Karyawan dengan asumsi variabel yang lainnya dianggap konstan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Penilaian Kinerja Karyawan berpengaruh positif terhadap Semangat Kerja Karyawan. Dengan kata lain, apabila Penilaian

				Kinerja Karyawan meningkat maka akan diikuti peningkatan Semangat Kerja Karyawan.
9.	Ivonne A. S. Sajangbati	Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai PT. Pos Indonesia (PERSERO) Cabang Bitung	Alat Analisis : Analisis Linier Berganda Variabel Independen (X) : Motivasi, Disiplin, Kepuasan Variabel Dependen (Y) : Kinerja	Hasil penelitian yang dilakukan Secara bersama Motivasi, Disiplin dan Kepuasan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja PT. Pos indonesia maupun secara parsial Motivasi, Disiplin, dan Kepuasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hubungan antara motivasi, disiplin dan kepuasan terhadap kinerja karyawan sangat kuat. Pemberian

				<p>motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan, motivasi yang tepat akan mendorong terciptanya disiplin, dan kepuasan yang baik bagi kinerja karyawan.</p>
10.	Shannon Cecilia Y. Assagaf Lucky O.H. Dotulong2	<p>Pengaruh Disiplin, Motivasi Dan Semangat Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kota Manado (2015)</p>	<p>Alat Analisis : Regresi Linier Berganda Variabel Independen (X) : Disiplin, Motivasi, Semangat Kerja Variabel Dependen (Y) : Produktivitas Kerja</p>	<p>Hasil penelitian secara simultan disiplin, motivasi dan semangat kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja. Secara parsial disiplin tidak berpengaruh signifikan terhadap</p>

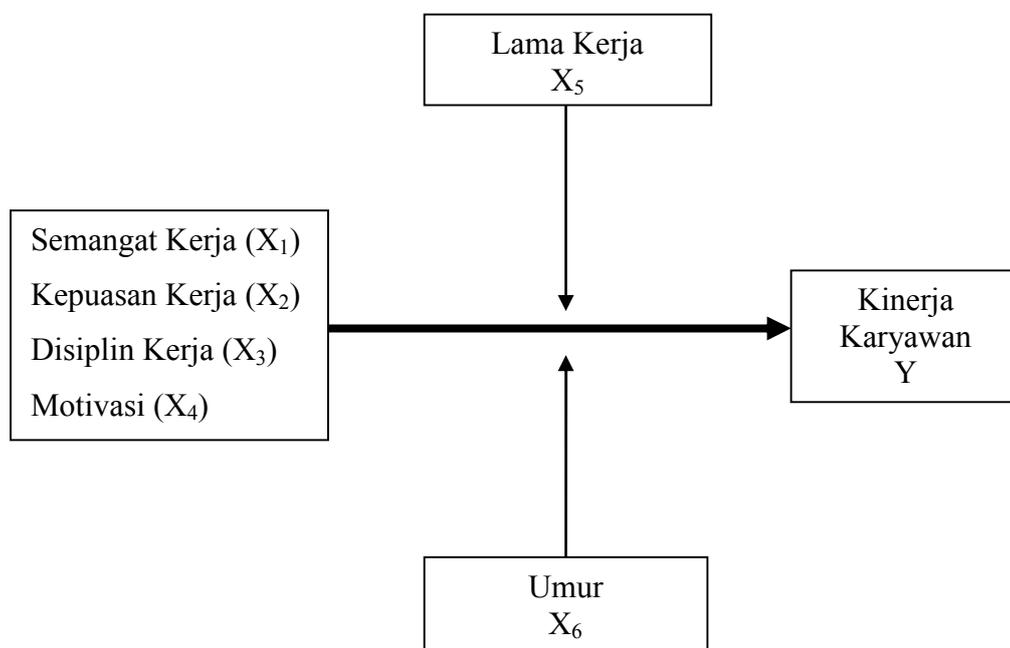
				produktivitas kerja, motivasi dan semangat kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja.
11.	Deewar Mahesa (2010)	Analisis Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Lama Kerja Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia (Central Java))	Alat Analisis : Regresi Linier Berganda Variabel Independen (X) : Disiplin, Motivasi, Lama Kerja (Moderating). Variabel Dependen (Y) : Kinerja Karyawan	Hasil analisis menggunakan <i>moderated regression analysis</i> dapat diketahui bahwa variabel kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan variabel lama bekerja memoderasi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, sedangkan variabel lama bekerja tidak berhasil memoderasi motivasi kerja terhadap kinerja.

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran yang diajukan untuk penelitian ini berdasarkan pada hasil telaah teoritis seperti yang telah diuraikan diatas. Untuk lebih memudahkan pemahaman tentang kerangka pemikiran penelitian ini, maka dapat dilihat dalam gambar 1.3 berikut ini :

Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran Teoritis



## 2.4 Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan (Sugiyono, 2009:64). Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis yang dapat diambil dalam penelitian ini adalah :

- H1 : Semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H2 : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H3 : Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H4 : Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H5 : Semangat kerja, kepuasan kerja, disiplin kerja, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan lama kerja sebagai variabel moderating.
- H6 : Semangat kerja, kepuasan kerja, disiplin kerja, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan umur sebagai variabel moderating.