

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

Beberapa hal yang diungkapkan adalah teori mengenai manajemen sumber daya manusia meliputi pengertian manajemen sumber daya manusia, fungsi manajemen sumber daya manusia, dan manfaat penerapan manajemen sumber daya manusia. Kedua, yaitu mengenai motivasi yang meliputi pengertian motivasi, tujuan dan langkah-langkah motivasi, faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi, dan teori motivasi. Selanjutnya mengenai perilaku organisasi dan karyawan yang meliputi pengertian karyawan, Pegawai Negeri Sipil, dan tenaga honorer. Serta mengenai teori tentang kinerja karyawan yang meliputi pengertian kinerja karyawan, serta manfaat dan tujuan penilaian kinerja karyawan.

#### **1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### **a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia dibutuhkan untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna sumber daya manusia dalam organisasi, dengan tujuan untuk memberi kepada organisasi suatu satuan kerja yang efektif. Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Abdullah (2014:2) adalah "Keseluruhan aktivitas yang berkenaan dengan melaksanakan pekerjaan organisasi melalui fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi yang sudah ditetapkan dengan bantuan sumber daya organisasi".

Mengenai pengertian manajemen sumber daya manusia Filippo dalam Gaol (2014:59) menyatakan bahwa:

”Manajemen sumber daya manusia adalah proses merencanakan, mengorganisir atau mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengendalikan pengadaan, pengembangan, kompetensi, penyatuan, perawatan/pemeliharaan, dan pemisahan/pelepasan sumber daya manusia kepada tujuan-tujuan akhir individu organisasi dan masyarakat yang telah dicapai”.

Manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2008:3) penting dilakukan disebabkan karena:

1. Pekerjaan yang besar dan sulit untuk dikerjakan sendiri sehingga diperlukan pembagian kerja, tugas dan tanggung jawab dalam penyelesaiannya.
2. Perusahaan baru berhasil dengan baik, jika manajemen diterapkan dengan baik
3. Manajemen yang baik akan meningkatkan daya guna dan hasil guna semua potensi yang dimiliki.
4. Manajemen yang baik akan mengurangi pemborosan-pemborosan.
5. Manajemen menetapkan tujuan dan usaha untuk mewujudkannya dengan memanfaatkan 6 M (*men, money, method, materials, machines, and market*) dalam proses manajemen tersebut.
6. Manajemen perlu untuk kemajuan dan pertumbuhan.
7. Manajemen mengakibatkan pencapaian tujuan secara teratur.
8. Manajemen merupakan suatu pedoman pikiran dan tindakan.
9. Manajemen selalu dibutuhkan dalam setiap kerja sama sekelompok orang.

Dari pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing agar efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan.

#### **b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Hasibuan (2012:21) menyatakan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian,

pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian”

Penjelasan fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Perencanaan, yaitu merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
2. Pengorganisasian, yaitu kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, delegasi tugas, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi.
3. Pengarahan, yaitu kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, serta masyarakat.
4. Pengendalian, yaitu kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.
5. Pengadaan, yaitu proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan sesuai kebutuhan.
6. Pengembangan, yaitu proses peningkatan keterampilan teknik, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
7. Kompensasi, yaitu pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan.

8. Pengintegrasian, yaitu kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
9. Pemeliharaan, yaitu kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mau tetap bekerja sama sampai pensiun.
10. Kedisiplinan, yaitu keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.
11. Pemberhentian, yaitu putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia adalah mengatur segala hal yang berkaitan dengan hak-hak karyawan dan kewajiban yang harus dijalankan oleh karyawan.

**c. Manfaat Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Penerapan manajemen sumber daya manusia menurut Sunyoto (2015:7) akan memberikan berbagai manfaat bagi kegiatan organisasi, di antaranya adalah:

1. Organisasi atau perusahaan akan memiliki sistem informasi sumber daya manusia yang akurat.
2. Organisasi atau perusahaan akan memiliki hasil analisis pekerjaan atau jabatan berupa deskripsi dan atau spesifikasi pekerjaan atau jabatan yang terkini.
3. Organisasi atau perusahaan memiliki kemampuan dalam menyusun dan menetapkan perencanaan sumber daya manusia yang mendukung kegiatan bisnis.
4. Organisasi atau perusahaan akan mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas rekrutmen dan seleksi tenaga kerja.

5. Dapat melakukan kegiatan orientasi sosialisasi secara terarah.
6. Dapat melaksanakan pelatihan secara efisiensi dan efektif.
7. Dapat melaksanakan penilaian karya secara efektif dan efisien.
8. Dapat melaksanakan program pembinaan dan pengembangan karir sesuai kondisi dan kebutuhan.
9. Dapat melakukan kegiatan penelitian.
10. Dapat menyusun skala upah atau gaji dan mewujudkan sistem balas jasa bagi para pekerja.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa penerapan manajemen sumber daya manusia akan memberikan berbagai manfaat bagi organisasi dalam rangka menjalankan perannya untuk memaksimalkan penggunaan tenaga kerja atau karyawan.

## **2. Motivasi**

### **a. Pengertian Motivasi**

Sopiah (2008:170) mendefinisikan motivasi “sebagai suatu keadaan dimana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil atau tujuan tertentu. Hasil-hasil yang dimaksud bisa berupa produktivitas, kehadiran atau perilaku kerja kreatif lainnya”. Sedangkan motivasi kerja menurut Mangkunegara (2009:184) didefinisikan sebagai “kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan”.

Dari beberapa pengertian motivasi di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan upaya yang dilakukan untuk memberikan dorongan kepada karyawan agar mau bekerja keras untuk mencapai tujuan perusahaan melalui pemberian atau penyediaan pemuasan kebutuhan karyawan.

## **b. Tujuan dan Langkah-Langkah Motivasi**

Tujuan motivasi menurut Hasibuan (2012:146) antara lain sebagai berikut:

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

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa, tujuan dari pemberian motivasi ialah untuk menjaga keselarasan antara karyawan dengan perusahaan, agar kedua belah pihak bisa saling diuntungkan.

Dalam memotivasi bawahan ada beberapa petunjuk atau langkah-langkah yang perlu diperhatikan oleh setiap pemimpin. Langkah-langkah dalam memotivasi karyawan menurut Wahjosumidjo dalam Sunyoto (2015:15) adalah:

1. Pemimpin harus tahu apa yang dilakukan bawahan.
2. Pemimpin harus berorientasi kepada kerangka acuan orang.
3. Setiap orang berbeda-beda di dalam memuaskan kebutuhan.
4. Setiap pemimpin harus memberikan contoh yang baik bagi karyawan.
5. Pemimpin mampu menggunakan keahlian dalam berbagai bentuk.
6. Pemimpin harus berbuat dan perilaku realitis.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa pemimpin harus melihat situasi dan kondisi setiap karyawan untuk menerapkan langkah-langkah dalam memotivasi karyawannya.

### c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Untuk memotivasi karyawan, pimpinan harus mengetahui keinginan karyawan. Seseorang mau bekerja untuk dapat memenuhi kebutuhan, baik kebutuhan yang disadari (*conscious needs*) maupun kebutuhan yang tidak disadari (*unconscious needs*), berbentuk materi maupun non materi, serta kebutuhan fisik maupun rohani.

Peterson dan Plowman dalam Hasibuan (2012:142) mengatakan “orang mau bekerja karena dipengaruhi oleh faktor-faktor antara lain *the desire to live* (keinginan untuk hidup), *the desire for position* (keinginan untuk suatu posisi), *the desire for power* (keinginan akan kekuasaan), dan *the desire for recognition* (keinginan akan pengakuan)”.

Keempat faktor-faktor tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### 1. *The desire to live* (keinginan untuk hidup)

Keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang, manusia bekerja untuk dapat makan dan makan untuk dapat melanjutkan hidupnya.

#### 2. *The desire for position* (keinginan untuk suatu posisi)

Keinginan untuk suatu posisi dengan memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia yang kedua dan hal ini merupakan sebab mengapa orang mau bekerja.

#### 3. *The desire for power* (keinginan akan kekuasaan)

Keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah di atas keinginan untuk memiliki yang mendorong orang untuk bekerja.

#### 4. *The desire for recognition* (keinginan akan pengakuan)

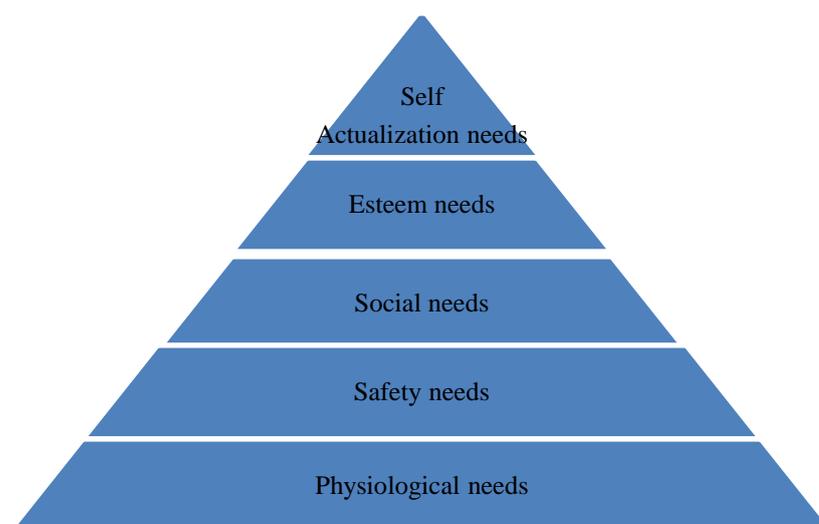
Keinginan akan pengakuan, penghormatan, dan status sosial merupakan jenis terakhir dari kebutuhan yang mendorong orang untuk bekerja. Dengan demikian seorang karyawan mempunyai motif keinginan (*want*) dan kebutuhan (*needs*) dan mengharapkan kepuasan dari hasil kerjanya.

Dari pendapat tersebut di atas dapat diketahui berbagai macam faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan, terutama faktor yang berasal dari dalam diri.

#### d. Teori Motivasi

##### 1. Teori Abraham H. Maslow

Abraham H. Maslow dalam Noor (2013:233) menyatakan “*That needs are arranged in a hierarchy. The lowest-level needs are the physiological needs, and the highest-level needs are the self-actualization needs.*”



**Gambar 2.1 : Teori Kebutuhan Maslow**

Hirarki kebutuhan manusia, menurut A. H. Maslow yang dikutip oleh Siswanto (2005:128-129) dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. *Physiological needs*, biasanya dikaitkan dengan uang sebagai pemenuhan kebutuhan yang meliputi sandang, pangan dan papan.
- b. *Safety needs*, merupakan kebutuhan akan kebebasan dari intimidasi baik kejadian atau lingkungan.
- c. *Social needs*, merupakan kebutuhan akan teman, afiliasi, interaksi, dan cinta.
- d. *Esteem needs*, merupakan motif utama yang berhubungan dengan kebutuhan penghargaan.
- e. *Self Actualization needs*, merupakan kebutuhan untuk memenuhi diri sendiri dengan penggunaan kemampuan maksimum, keterampilan, dan potensi.

Berdasarkan teori Maslow tersebut dapat diketahui bahwa semakin tinggi kebutuhan dan kepuasan seseorang, maka semakin tinggi pula standar kebutuhan dan kepuasan yang diinginkan, maka semakin giat seseorang untuk bekerja.

## 2. Teori Clayton Alderfer

Teori Alderfer yang dikutip oleh Siagian (2009:289) menyatakan bahwa “seseorang dapat menyesuaikan diri pada kondisi obyektif yang dihadapinya dengan memusatkan perhatiannya pada hal-hal yang mungkin dicapainya”.

Teori Alderfer dikenal dengan akronim ERG yang merupakan huruf-huruf pertama dari tiga istilah, yaitu:

E = *Existence*

R = *Relatedness*

G = *Growth*

Jika makna ketiga istilah tersebut didalami akan terlihat dua hal penting. Pertama, secara konseptual terdapat persamaan antara teori atau model yang dikembangkan oleh Maslow dan Alderfer karena “*Existence*” dapat dikatakan identik dengan hierarki pertama dan kedua dalam teori Maslow; “*Relatedness*” senada dengan hierarki ketiga dan keempat menurut konsep Maslow dan “*Growth*” mengandung makna yang sama dengan “*self actualization*” menurut Maslow. Kedua, teori Alderfer menekankan bahwa berbagai jenis kebutuhan manusia itu diusahakan pemuasannya secara serentak.

Berdasarkan teori tersebut dapat disimpulkan bahwa kebutuhan manusia harus dipenuhi secara bersamaan baik kebutuhan fisik maupun nonfisik.

### 3. Teori Herzberg

Teori Herzberg yang dikutip oleh Manullang (2006:178-179) menyatakan bahwa kondisi yang mempengaruhi seseorang dalam bekerja terdiri dari dua faktor, yaitu faktor motivator dan faktor *higiene* atau pemeliharaan. Faktor motivator merupakan faktor-faktor yang mampu memuaskan dan mendorong seseorang untuk bekerja baik, seperti keberhasilan pelaksanaan, pengakuan, tanggung jawab, dan pengembangan. Sedangkan faktor *higiene* atau pemeliharaan merupakan faktor yang dapat menimbulkan rasa tidak puas pegawai, seperti kebijaksanaan administrasi perusahaan, hubungan pribadi dengan atasan, kondisi kerja, dan gaji.

Berdasarkan teori tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi manusia dapat dipengaruhi dari dalam diri manusia itu sendiri maupun dari luar, termasuk hubungan kerja dengan orang lain.

#### 4. Teori Harapan oleh Victor Vroom

Teori pengharapan (*expectancy theory*) yang berasal dari Victor Vroom menyatakan bahwa “kekuatan dari suatu kecenderungan untuk bertindak dalam cara tertentu bergantung pada kekuatan dari suatu harapan bahwa tindakan tersebut akan diikuti dengan hasil yang ada pada daya tarik dari hasil itu terhadap individu tersebut” (Robbins dan Judge (2008:253).

Dalam bentuk yang lebih praktis, teori harapan mengatakan bahwa karyawan-karyawan akan termotivasi untuk mengeluarkan tingkat usaha yang lebih tinggi ketika mereka yakin bahwa usaha tersebut akan menghasilkan penilaian kinerja yang baik, penilaian yang baik akan menghasilkan penghargaan-penghargaan organisasional seperti bonus, kenaikan imbalan kerja, atau promosi dan penghargaan-penghargaan tersebut akan memuaskan tujuan-tujuan pribadi para karyawan.

Teori harapan oleh Victor Vroom dalam Robbins dan Judge (2008:253) tersebut berfokus pada tiga hubungan yaitu:

- a) Hubungan usaha-kinerja. Kemungkinan yang dirasakan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah usaha akan menghasilkan kinerja.
- b) Hubungan kinerja-penghargaan. Tingkat sampai mana individu tersebut yakin bahwa bekerja pada tingkat tertentu akan menghasilkan pencapaian yang diinginkan.

- c) Hubungan penghargaan-tujuan-tujuan pribadi. Tingkat sampai mana penghargaan-penghargaan organisasional memuaskan tujuan-tujuan pribadi atau kebutuhan-kebutuhan seorang individu dan daya tarik dari penghargaan-penghargaan potensial bagi individu tersebut.

Berdasarkan teori tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja dapat dipengaruhi oleh interaksi antara kebutuhan individu dengan hubungan yang terbentuk di luar diri manusia itu sendiri.

#### 5. Teori motivasi X dan Y (Douglas McGregor)

Douglas McGregor menyatakan bahwa ada dua pandangan tentang manusia: yang pertama pada dasarnya negatif (teori-X) dan kedua pada dasarnya positif (teori-Y). McGregor berkesimpulan bahwa pandangan seorang manajer tentang sifat manusia didasarkan atas pengelompokan asumsi tertentu dan manusia cenderung menyesuaikan perilakunya terhadap bawahannya sesuai dengan asumsi-asumsi tersebut (Robbins & Judge, 2008:252).

Robbins & Judge (2008:253) menyatakan ada empat asumsi yang dianut oleh para manajer dalam teori-X, yaitu :

- a. Pada dasarnya pegawai tidak menyukai pekerjaan, jika mungkin berusaha menghindarinya.
- b. Karena pegawai tidak menyukai pekerjaan, maka mereka harus dipaksa, dikendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan.
- c. Para pegawai akan mengelakkan tanggung jawab dan mencari pengarah yang formal sepanjang hal itu terjadi.
- d. Kebanyakan pegawai menempatkan rasa aman diatas faktor lain yang berhubungan dengan pekerjaan yang akan memperlihatkan sedikit ambisi.

Sedangkan pandangan yang positif (teori-Y) berdasarkan Robbins & Judge (2008:253) adalah :

- a. Para pegawai dapat melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang biasa seperti halnya istirahat dan bermain.
- b. Manusia akan menentukan arahnya sendiri dan mengendalikan diri jika mereka merasa terikat kepada suatu tujuan.
- c. Rata-rata orang dapat belajar untuk menerima dan mencari tanggung jawab.
- d. Kreativitas-kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan yang baik tersebar luas pada seluruh populasi dan tidak selalu merupakan hak dari mereka yang menduduki fungsi manajerial.

Berdasarkan teori tersebut disimpulkan bahwa teori ini menyatakan bahwa dua pandangan yang jelas berbeda mengenai manusia, pada dasarnya manusia mempunyai kecenderungan negatif (teori X) karena baru akan bertindak jika ada perintah, sebaliknya juga mempunyai kecenderungan positif (teori Y) karena dapat bertindak positif walaupun tidak ada perintah. Implikasi dari teori-X dan teori-Y terhadap teori organisasi bahwa asumsi teori-Y lebih disukai dan dapat membimbing para manajer dalam merancang organisasi mereka serta dapat memotivasi pegawai-pegawainya.

### **3. Perilaku Organisasional**

Menurut Sopiah (2008:4), perilaku organisasi adalah suatu istilah yang merujuk pada sikap dan perilaku individu dan kelompok dalam organisasi, baik yang menyangkut pribadi maupun antar pribadi dalam konteks organisasi.

Menurut Nimran dalam Sopiah (2008:6-7), tujuan memahami perilaku organisasional adalah sebagai berikut:

1. **Prediksi.** Bisa memprediksi perilaku orang lain, perusahaan dapat bersikap dan bertindak dengan tepat dalam berkomunikasi dengan orang lain.
2. **Eksplanasi.** Artinya perusahaan dapat menjelaskan mengapa suatu peristiwa dapat terjadi, misalnya mengapa karyawan malas, mengapa kinerja karyawan menurun, mengapa tingkat absensi tinggi, mengapa profit menurun, dan lain-lain. Mempelajari perilaku organisasi, dapat dijelaskan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan tersebut.

3. Pengendalian. Diketuainya prediksi dan penjelasan mengenai perilaku organisasional, perusahaan dapat melakukan langkah-langkah pengendalian untuk pencapaian tujuan perusahaan, sehingga hal-hal yang bersifat destruktif dan kurang baik bisa dihindari atau dicegah.

Memahami perilaku organisasi, maka perusahaan atau suatu organisasi akan lebih diuntungkan, karena mampu bersikap atau bertindak secara tepat dengan mengetahui kondisi atau situasi yang ada di dalam organisasi tersebut.

Perilaku erat kaitannya dengan motivasi. Amstrong dalam Nawawi (2006:328) mengatakan motivasi membuat orang bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu. Selain itu menurut Mangkunegara (2009:184) motivasi dapat membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan. Motivasi seseorang menunjukkan arah tertentu kepadanya dalam mengambil langkah-langkah untuk sampai pada tujuan.

#### **4. Karyawan**

##### **a. Pengertian Karyawan**

Pengertian karyawan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah orang yang bekerja pada suatu lembaga (kantor, perusahaan dan sebagainya) dengan mendapatkan gaji atau upah, karyawan juga bisa disebut dengan istilah pegawai atau pekerja. Sedangkan menurut Pasal 1 Undang-Undang Nomor 14 Tahun 1969, tenaga kerja atau pegawai adalah tiap orang yang mampu melakukan pekerjaan dengan baik di dalam maupun di luar hubungan kerja guna menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi

kebutuhan masyarakat. Serta menurut Robbins (2006) pengertian pegawai adalah “orang pribadi yang bekerja pada pemberi kerja, baik sebagai pegawai tetap atau tidak, berdasarkan kesepakatan kerja baik tertulis maupun tidak tertulis, untuk melaksanakan suatu pekerjaan dalam jabatan atau kegiatan tertentu yang ditetapkan oleh pemberi kerja”.

Dari beberapa pengertian karyawan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa karyawan adalah seseorang yang bekerja untuk mendapatkan balas jasa.

#### **b. Pegawai Negeri Sipil (PNS)**

Dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, dijelaskan bahwa pegawai negeri adalah “setiap warga negara Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri, atau diserahi tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku”.

Menurut pasal 2 ayat (1) Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999, pegawai negeri terdiri dari:

- 1) Pegawai Negeri Sipil (PNS)
- 2) Anggota Tentara Nasional Indonesia, dan
- 3) Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia.

Menurut KBBI, Pegawai Negeri Sipil merupakan pegawai negeri atau aparatur negara yang bukan militer.

Pegawai negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan, dan pembangunan. Dalam menjalankan tugasnya pegawai negeri harus netral dari pengaruh semua golongan dan partai politik serta tidak diskriminatif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

### **c. Tenaga Honorer**

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2007 Tentang Pengangkatan Tenaga Honorer Menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS), tenaga honorer adalah seseorang yang diangkat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) atau pejabat lain dalam pemerintahan untuk melaksanakan tugas tertentu pada instansi pemerintah atau yang penghasilannya menjadi Beban Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) atau Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD).

Penghasilan tenaga honorer dari APBN/APBD adalah penghasilan pokok yang secara tegas tercantum dalam alokasi belanja/upah pada APBN/APBD.

Sementara itu yang dimaksud dengan Instansi pemerintah adalah:

- 1) Instansi pemerintah pusat yang organisasinya ditetapkan dengan peraturan presiden atau PPK setelah mendapat persetujuan tertulis dari menteri yang bertanggung jawab dibidang pendayagunaan aparatur negara.

- 2) Instansi pemerintah daerah yang organisasi atau perangkat daerahnya ditetapkan dengan peraturan daerah berdasarkan pedoman yang diatur dalam peraturan pemerintah.

Dalam peraturan pemerintah ini Badan Usaha Milik Negara, Badan Usaha Milik Daerah, Koperasi Pegawai, Sekretariat Korps Pegawai Republik Indonesia, yayasan, desa, Komite Olahraga Nasional Indonesia, Dewan Kerajinan Nasional, Dharma Wanita, Palang Merah Indonesia dan sebagainya yang sejenis, tidak termasuk pengertian instansi pemerintah pusat atau instansi pemerintah daerah.

## **5. Kinerja Karyawan**

### **a. Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan menurut Hasibuan (2012:94) dapat diartikan “sebagai suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu”. Sedangkan Abdullah (2014:3) menyatakan bahwa “kinerja karyawan merupakan hasil kerja atau prestasi kerja karyawan”.

Berdasarkan kedua pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu bentuk kesuksesan pencapaian hasil kerja atau prestasi kerja seseorang untuk mencapai peran atau target tertentu yang berasal dari perbuatannya sendiri.

Penilaian kinerja merupakan informasi yang sangat berharga untuk merencanakan dan mengambil keputusan tentang sumber daya

manusia karena melalui penilaian kinerja, sumber daya manusia dalam suatu perusahaan atau instansi dapat diketahui dan dipetakan. Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 46 Tahun 2011 pasal 1 tentang penilaian prestasi kerja PNS, dijelaskan bahwa “penilaian prestasi kerja PNS adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS”. Sedangkan pengertian penilaian kinerja menurut Mondy and Noe dalam Melinda (2007:115) merupakan “sistem formal yang dilaksanakan secara periodik untuk mengevaluasi kinerja individu”. Sistem penilaian kinerja dapat diartikan sebagai sistem yang merupakan proses sistematis dan rutin untuk mengevaluasi kinerja sumber daya manusia serta memberikan umpan balik untuk perencanaan kinerja sumber daya manusia yang akan datang.

Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 46 Tahun 2011, disebutkan bahwa penilaian prestasi kerja PNS dibagi dalam 2 unsur, yaitu:

1. Sasaran Kerja Pegawai (SKP) merupakan rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS dan dilakukan berdasarkan kurun waktu tertentu. Penilaian SKP dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi kerja dengan target yang ingin dicapai oleh suatu instansi.

Penilaian SKP meliputi aspek:

- a. Kuantitas merupakan ukuran jumlah atau banyaknya hasil kerja yang dicapai.
- b. Kualitas merupakan ukuran mutu setiap hasil kerja yang dicapai.

- c. Waktu merupakan ukuran lamanya proses setiap hasil kerja yang dicapai.
- d. Biaya merupakan besaran jumlah anggaran yang digunakan setiap hasil kerja.

2. Perilaku Kerja merupakan setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh seorang PNS yang seharusnya dilakukan atau tidak dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Penilaian perilaku kerja dilakukan melalui pengamatan oleh pejabat penilai terhadap PNS sesuai kriteria yang ditentukan. Unsur perilaku kerja meliputi:

- a. Orientasi pelayanan merupakan sikap dan perilaku kerja PNS dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja.
- b. Integritas merupakan kemampuan untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi.
- c. Komitmen merupakan kemauan dan kemampuan untuk menyelaraskan sikap dan tindakan PNS untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan/atau golongan.
- d. Disiplin merupakan kesanggupan PNS untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin.
- e. Kerja sama merupakan kemauan dan kemampuan PNS untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan dalam unit kerjanya serta instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.
- f. Kepemimpinan merupakan kemampuan dan kemauan PNS untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi.

Dari uraian, dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS sesuai dengan SKP dan perilaku kerja yang terdiri dari beberapa indikator, antara lain : kuantitas,

kualitas, waktu, biaya, orientasi, integritas, komitmen, disiplin, kerja sama, dan kepemimpinan.

Sedangkan Sunyoto (2015:86) menyebutkan ada 7 (tujuh) indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan, yaitu:

- 1) Karyawan selama menjalankan pekerjaannya cermat dan jarang membuat kesalahan.
- 2) Karyawan selama menjalankan pekerjaannya memenuhi standar kerja yang ditentukan.
- 3) Karyawan selama menjalankan pekerjaannya berusaha serius menyelesaikan pekerjaan sampai tuntas.
- 4) Karyawan selama menjalankan pekerjaannya tidak kesulitan bekerja bersama-sama dengan rekan lainnya.
- 5) Karyawan selama menjalankan pekerjaannya menunjukkan semangat atau persahaan memberikan hasil kerja sebaik mungkin.
- 6) Karyawan selama menjalankan pekerjaannya memberikan pelayanan lebih daripada sekedar yang diminta pelanggan.
- 7) Karyawan selama menjalankan pekerjaannya menunjukkan kesetiaan melakukan pekerjaan tanpa diperintah atau di supervisi atasan.

Dari beberapa pengertian kinerja di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

#### **b. Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan**

Werther and Davis dalam Melinda (2007:123) mengidentifikasi sebelas manfaat positif dilakukannya penilaian kerja. Penjelasan Werther and Davis dalam Melinda (2007:123-125) tentang manfaat penilaian kinerja karyawan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1) Perbaikan kinerja (*performance improvement*)

Dilakukannya penilaian kinerja membuat atasan dari sumber daya manusia yang bersangkutan dapat membuat kesepakatan bersama untuk memperbaiki kinerja sumber daya manusia.

2) Penyesuaian kompensasi (*compensation adjustment*)

Hasil penilaian kinerja dapat digunakan untuk membuat keputusan penetapan kompensasi upah/gaji, sehingga kompensasi atau gaji yang diberikan menjadi lebih obyektif dan adil.

3) Keputusan penempatan (*placement decision*)

Hasil penilaian kinerja dapat digunakan menjadi masukan berharga untuk membuat keputusan penempatan kerja sehingga mengurangi kesalahan penempatan karyawan.

4) Kebutuhan pelatihan dan pengembangan (*training and development needs*)

Hasil penilaian kinerja yang jelek atas sumber daya manusia tertentu menjadi masukan berharga untuk menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan untuk sumber daya manusia.

5) Perencanaan dan pengembangan karir (*career planning and development*)

Hasil penilaian kinerja dapat digunakan untuk membuat keputusan yang berkaitan dengan perencanaan dan pengembangan karir sumber daya manusia.

6) Keberhasilan proses staffing (*staffing process*)

Hasil penilaian kinerja menggambarkan kredibilitas departemen SDM dalam menentukan proses staffing dalam organisasi.

7) Ketepatan informasi (*informational inaccuracies*)

Hasil penilaian kinerja dapat menggambarkan kesalahan informasi dari analisis jabatan, perencanaan sumber daya manusia, dan sistem informasi sumber daya manusia yang digunakan. Apabila informasi yang digunakan tidak tepat dan akurat, maka hal ini akan mempengaruhi kredibilitas departemen sumber daya manusia dalam melakukan proses *staffing* dalam organisasi. Akibatnya kondisi *the right man in the right place* tidak tercapai.

8) Kesalahan desain jabatan (*job design error*)

Hasil penilaian kinerja merupakan indikasi gejala (*symptom*) kesalahan dalam membuat desain jabatan.

9) Kesempatan bagi sumber daya manusia (*equal employment opportunity*)

Hasil penilaian kinerja menjadi acuan dalam menentukan keputusan penempatan sumberdaya manusia sehingga tidak ada kesan diskriminasi atau subyektivitas. Adanya penilaian kinerja membuat suasana kerja dan hubungan ketenagakerjaan dalam organisasi menjadi terkesan adil.

10) Tantangan-tantangan eksternal (*eksternal challenges*)

Hasil penilaian kinerja dapat menggambarkan adanya faktor eksternal yang mempunyai pengaruh besar terhadap kinerja sumber daya manusia seperti keluarga, kesehatan, keuangan dan sebagainya.

11) Umpan balik untuk departemen sumber daya manusia (*feedback to human resources*)

Hasil penilaian kinerja dapat mengindikasikan seberapa baik fungsi sumber daya manusia dapat diterapkan dalam organisasi.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja karyawan mempunyai manfaat yang baik bagi perusahaan maupun karyawan itu sendiri, serta berguna bagi pengaturan kebijakan hubungan antara keduanya.

Sedangkan tujuan dari dilakukan penilaian kinerja karyawan menurut Ivan Cevih dalam Abdullah (2014:21) antara lain:

- 1) Pengembangan  
Dapat digunakan untuk menentukan karyawan yang perlu di-*training* dan membantu evaluasi hasil *training*. Penilaian kinerja karyawan juga dapat membantu pelaksanaan *conseling* antara atasan dan bawahan, sehingga dapat dicapai usaha-usaha pemecahan masalah yang dihadapi karyawan.
- 2) Pemberian *reward*  
Dapat digunakan untuk proses penentuan kenaikan gaji, insentif, dan promosi. Beberapa perusahaan juga dapat menggunakannya untuk memberhentikan karyawan.
- 3) Motivasi  
Dapat digunakan untuk memotivasi karyawan, mengembangkan inisiatif, dan rasa percaya diri dalam bekerja.
- 4) Perencanaan SDM  
Dapat bermanfaat bagi pengembangan keahlian dan keterampilan serta perencanaan SDM.
- 5) Kompensasi  
Dapat memberikan informasi yang akan digunakan untuk menentukan apa yang harus diberikan kepada karyawan yang berkinerja tinggi atau rendah dan bagaimana prinsip pemberian kompensasi yang adil.
- 6) Komunikasi  
Evaluasi merupakan dasar untuk komunikasi yang berkelanjutan antara atasan dan bawahan yang menyangkut kinerja karyawan.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja karyawan sangat baik bagi kepentingan karyawan itu sendiri maupun bagi perusahaan untuk merencanakan hubungan yang harmonis antara perusahaan dengan karyawan.

## **6. Motivasi Kerja PNS dan Pegawai Honorer**

### **a. Motivasi Kerja PNS**

Teori harapan yang dikemukakan Robbins dan Judge (2008:253) membantu menjelaskan mengapa banyak pekerja tidak termotivasi dalam pekerjaan-pekerjaan mereka dan hanya melakukan usaha minimum untuk mencapai sesuatu. Satu sumber yang mungkin untuk motivasi karyawan yang rendah adalah keyakinan para karyawan bahwa tidak peduli seberapa keras usaha mereka, kemungkinan untuk mendapatkan penilaian kinerja yang baik sangatlah rendah.

Hal yang sama seringkali terjadi pada pegawai tetap atau dalam penelitian ini adalah PNS di suatu lingkungan instansi, bahwa seberapapun upaya pegawai PNS dalam mengerahkan potensi mereka untuk mencapai kinerja yang tinggi tidak berpengaruh signifikan terhadap gaji mereka karena gaji PNS sudah ditentukan besarnya setiap bulan dalam jumlah tertentu. Karena itu diperlukan sistem penghargaan yang baik yang disesuaikan dengan kebutuhan pegawai untuk mengapresiasi adanya motivasi kerja yang tinggi.

## **b. Motivasi Kerja Pegawai Honorer**

Teori harapan yang dikemukakan Robbins dan Judge (2008:253) juga menjelaskan bahwa kekuatan dari suatu kecenderungan untuk bertindak dalam cara tertentu bergantung pada kekuatan dari suatu harapan bahwa tindakan tersebut akan diikuti dengan hasil yang ada pada daya tarik dari hasil itu terhadap individu tersebut. Dalam praktiknya, teori harapan mengatakan bahwa karyawan-karyawan akan termotivasi untuk mengeluarkan tingkat usaha yang lebih tinggi ketika mereka yakin bahwa usaha tersebut akan menghasilkan penilaian kinerja yang baik; penilaian yang baik akan menghasilkan penghargaan-penghargaan organisasional seperti bonus, kenaikan imbalan kerja, atau promosi; dan penghargaan-penghargaan tersebut akan memuaskan tujuan-tujuan pribadi para karyawan.

Pegawai honorer adalah contoh praktis dari teori ini karena seberapa besar upaya mereka untuk mendapatkan penilaian kinerja yang baik akan berpengaruh terhadap penghargaan atas apa yang mereka upayakan. Penilaian yang baik atas kinerja pegawai honorer akan berpengaruh terhadap penghargaan-penghargaan organisasional seperti bonus, kenaikan imbalan kerja, atau promosi jabatan.

## **B. Penelitian Terdahulu**

Wahyuningsih dan Wibowo (2011) menganalisis mengenai perbedaan motivasi antara PNS dan Non PNS dengan menggunakan teknik analisis data yaitu *paired t-test*. Hasil penelitian yang dilakukan Wahyuningsih dan Wibowo (2011) menunjukkan terdapat perbedaan yang signifikan motivasi guru PNS dan

guru non PNS SD Negeri se-UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Nguter Kabupaten Sukoharjo. Penelitian tersebut memiliki persamaan dengan penelitian penulis karena teknik analisis data menggunakan *paired t test*. Sedangkan perbedaannya terdapat pada obyek penelitian dimana penulis sebelumnya meneliti SD Negeri se UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Nguter Kabupaten Sukoharjo, sedangkan penulis saat ini menggunakan obyek penelitian di Kantor Badan Pertanahan Kota Surabaya II.

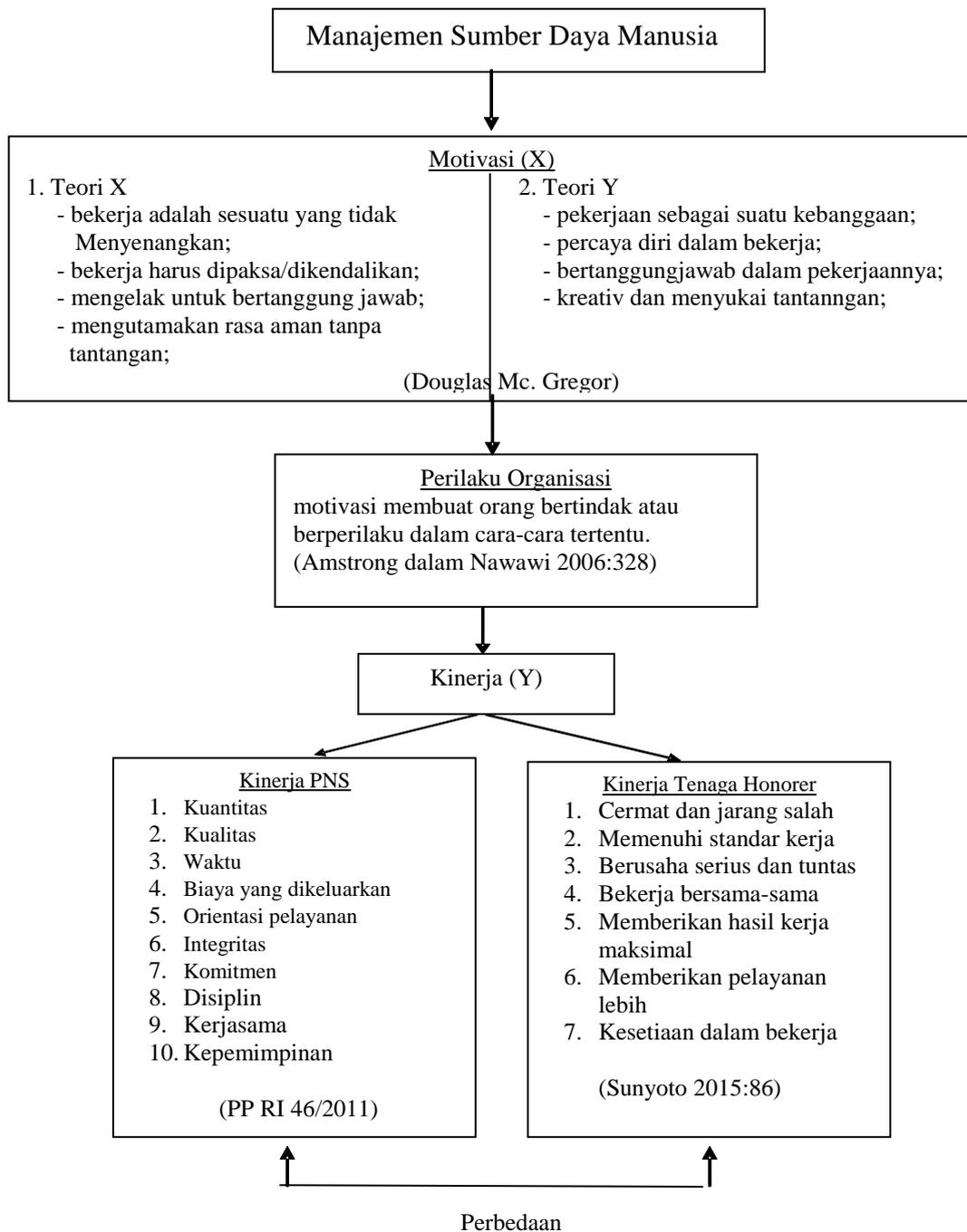
Penelitian Andani dan Sulasminten (2015) menganalisis mengenai perbedaan motivasi antara PNS dan Non PNS dengan menggunakan teknik analisis data yaitu *paired t-test*. Hasil penelitian yang dilakukan Andani dan Sulasminten (2015) menunjukkan tidak terdapat perbedaan motivasi kerja pada guru PNS dan bukan PNS di SMP Negeri se-Surabaya Barat, tidak terdapat perbedaan disiplin kerja pada guru PNS dan bukan PNS di SMPN se-Surabaya Barat, tidak terdapat perbedaan yang pada motivasi dan disiplin kerja guru PNS dan bukan PNS di SMP Negeri se-Surabaya Barat. Penelitian tersebut memiliki persamaan dengan penelitian penulis karena teknik analisis data menggunakan *paired t test*. Sedangkan perbedaannya terdapat pada jumlah sampel pada obyek penelitian dimana penulis sebelumnya menggunakan sampel 399 guru PNS dan 50 guru non PNS, sedangkan penulis saat ini menggunakan sampel 79 PNS dan 63 honorer.

Trisliatanto (2014) menganalisis mengenai perbedaan motivasi antara Tenaga Pustakawan dan Tenaga Administrasi dengan menggunakan teknik analisis data yaitu *paired t-test*. Hasil penelitian yang dilakukan Trisliatanto (2014) menunjukkan terdapat perbedaan yang signifikan motivasi kerja Tenaga

Pustakawan dengan Tenaga Administrasi di Perpustakaan Universitas Airlangga. Penelitian tersebut memiliki persamaan dengan penelitian penulis karena dalam obyek penelitian terdapat dua status kepegawaian yang berbeda. Sedangkan perbedaannya terdapat pada obyek penelitian dimana penulis sebelumnya melakukan penelitian pada perpustakaan, sedangkan penulis saat ini melakukan penelitian pada instansi pemerintahan yaitu di Kantor Badan Pertanahan Kota Surabaya II.

### C. Kerangka Konseptual

Berdasarkan paparan teori yang telah diungkapkan di muka, maka kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah:



**Gambar 2.2 : Kerangka Konseptual**

Berdasarkan gambar di atas dapat dijelaskan bahwa motivasi sangat penting artinya bagi perusahaan, karena dengan motivasi kerja karyawan diharapkan ada dorongan dari dalam diri individu karyawan untuk mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Motivasi kerja dapat mendorong semangat kerja para karyawan untuk memberikan semua kemampuan serta keterampilan yang dimilikinya demi tercapainya tujuan perusahaan.

Motivasi kerja yang baik dari pegawai akan memunculkan dorongan untuk bekerja lebih baik sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Pegawai yang bermotivasi tinggi akan menganggap bahwa prestasi yang baik hanya dapat dicapai dengan bekerja penuh semangat. Pegawai akan lebih semangat dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi dan berusaha memenuhi target-target yang telah ditentukan oleh organisasi, dengan demikian kinerja pegawai pun akan meningkat.

#### **D. Hipotesis**

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja PNS di Kantor Badan Pertanahan Nasional Surabaya II.
2. Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja tenaga honorer di Kantor Badan Pertanahan Nasional Surabaya II.
3. Terdapat perbedaan pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja PNS dan tenaga honorer di Kantor Badan Pertanahan Nasional Surabaya II.