

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bidang strategis dari sebuah organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan konvensional untuk mengelola pegawai/karyawan secara efektif dan untuk itu membutuhkan ilmu pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya.

Berbagai macam pendapat tentang pengertian manajemen sumber daya manusia, antara lain adanya yang menciptakan human resources, ada yang mengartikan sebagai manpower management serta ada yang menyetarakan dengan pengertian sumber daya manusia dengan personal (personalia, kepegawaian, dan sebagainya). Akan tetapi pada manajemen sumber daya manusia yang mungkin tepat adalah human resources management (manajemen sumber daya manusia), dengan demikian secara sederhana pengertian manajemen sumber daya manusia adalah mengelola sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan terhadap manajemen manusia. Pendekatan kepada manajemen sumber daya manusia didasarkan kepada nilai manusia dalam hubungannya dengan organisasi. Unsur manusia merupakan sumber daya yang sangat penting dalam kehidupan berorganisasi, di samping itu efektivitas dalam sebuah organisasi juga sangat ditentukan oleh manajemen manusia.

Menurut Schuler dalam Sutrisno (2009 : 4) menyatakan bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan perihal arti penting tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam turut serta berkontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat.”

Perhatian mendasar manajemen sumber daya manusia terletak pada upaya pengelolaan sumber daya manusia dalam interaksi antara organisasi pekerja yang acap kali memiliki kepentingan yang tidak sama. Manajemen sumber daya manusia mencakup penggunaan sumber daya manusia secara lebih produktif guna mencapai tujuan-tujuan organisasi dan juga untuk pemuasan kebutuhan pekerja secara personal.

Jadi, manajemen sumber daya manusia juga merupakan serangkaian kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan secara individu dan juga organisasi. Walaupun objeknya sama-sama manusia, namun pada hakikatnya ada perbedaan hakiki antara manajemen sumber daya manusia dengan manajemen tenaga kerja atau dengan manajemen personalia.

Kiggundu dalam buku Sulistiyani dan Rosidah (2009, hal. 13) menyatakan bahwa:

“Manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan beserta pemanfaatan pegawai dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran individu, organisasi, masyarakat, bangsa dan internasional yang efektif.”

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia

mempunyai tugas untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya. Dalam fungsinya, manajemen sumber daya manusia dapat diklasifikasikan menjadi tiga fungsi utama, yakni:

1. Fungsi Manajerial :

a. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah kegiatan merencanakan tenaga kerja disesuaikan dengan kebutuhan organisasi yang efektif serta efisien dalam menunjang terwujudnya tujuan. Perencanaan ini berguna untuk menetapkan program-program kepegawaian.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasinya, dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi yang baik akan mampu membantu terwujudnya tujuan secara lebih efektif dan efisien.

c. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan seluruh pegawai agar bersedia bekerja secara bersama-sama dan bekerja dengan efektif secara efisien dalam mendorong terwujudnya tujuan dari pendirian sebuah organisasi, individu dan juga kemasyarakatan. Kegiatan pengarahan dilaksanakan oleh pimpinan dengan kewenangan kepemimpinannya, kewenangan memerintah bawahan agar bersedia mengerjakan semua tugas dengan baik.

d. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua pegawai agar mau mentaati peraturan-peraturan organisasi kepegawaian dan mau bekerja sesuai rencana. Semisal terdapat kesalahan atau penyimpangan maka diadakan tindakan perbaikan atau penyempurnaan perencanaan. Pengendalian pegawai yang dilakukan, mencakup kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga kondusifitas lingkungan pekerjaan.

2. Fungsi Operasional yang meliputi :

a. Pengadaan

Pengadaan (*procrument*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Proses pengadaan yang baik akan mampu membantu terwujudnya tujuan yang ditentukan.

b. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan ketrampilan teknis, teoristik, konseptual dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang dilakukan, harus disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan yang bersifat dinamis.

c. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikannya kepada organisasi. Prinsip dari sebuah

konsep kompensasi adalah bertindak adil dan layak. Adil disini diartikan disesuaikan dengan prestasi kerja yang dicapai, mampu diartikan sebagai wujud pemenuhan kebutuhan primer serta berpedoman kepada batas upah minimum pemerintah.

d. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan yang bertujuan untuk mempersatukan kebutuhan pegawai dan kepentingan organisasi, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Pengintegrasian adalah hal penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena bersifat mempersatukan dua kepentingan yang acap kali bersifat bertolak belakang.

e. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) yakni kegiatan dalam memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan kesetiaan pegawai, agar mampu bekerja sama hingga batas usia pensiun. Pemeliharaan yang baik dapat dilakukan melalui program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan karyawan secara makro, serta berpedoman kepada konsistensi internal dan eksternal.

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting demi terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan ialah keinginan dan kesadaran untuk selalu mentaati peraturan-peraturan organisasi dan juga norma-norma sosial yang ada.

g. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu organisasi. Pemberhentian ini dapat dilatarbelakangi oleh keinginan pegawai bersangkutan, batas usia pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Berdasarkan dari uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai definisi sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi pemerintah secara terpadu.

Tujuan manajemen sumber daya manusia secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada pentahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

2.1.2 Efektivitas Kerja Pegawai

Jika dikatakan bahwa efektivitas kerja pegawai merupakan sikap atau kondisi umum seseorang yang positif terhadap kehidupan organisasionalnya, maka sangat jelas bahwa setiap pemimpin perlu mengambil berbagai langkah agar semakin banyak bawahannya merasa puas dan selalu bersemangat dalam bekerja, yang pada saatnya nanti akan mencapai tingkat efektivitas kerja pegawai yang bersangkutan sesuai yang diharapkan. Untuk dapat melakukan pekerjaan dengan cepat dan tepat, diperlukan pemahaman tehnik dan cara yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat efektivitas kerja para pegawai tersebut.

Dalam hal ini perlu diperhatikan bahwa seseorang pegawai tidak akan melaksanakan tugasnya dengan baik dalam suasana yang kurang menentu. Artinya seseorang dalam melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya tidak membatasi keberadaannya dalam organisasi hanya pada penyelesaian tugas itu berdasarkan keterampilan dan diskripsi tugas yang sudah jelas.

Disamping hal-hal yang bersifat teknis, terdapat faktor-faktor lain yang bersifat non teknis, melainkan sisi psikologi, kultural sosial dan intelektual. Terkandung maksud bahwa dalam kehidupan berorganisasi, berkarya tidak boleh semata-mata dipandang hanya sebagai wahana guna merumuskan kebutuhan-kebutuhan yang bersifat sebagai sarana untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan individualistik dan ekonomis, melainkan juga berbagai kebutuhan lainnya. Mutlak sekali diperlukan interaksi berbagai pihak seperti rekan sekerja, atasan dan bawahan.

Tidak ada satu pekerjaan pun dalam organisasi yang dapat diselesaikan hanya oleh satu orang saja, tanpa adanya interaksi sama sekali dengan pihak lain. Ketaatan terhadap berbagai ketentuan yang berlaku dalam organisasi, melakukan penyesuaian dengan tradisi dan kultur organisasi adalah beberapa contoh lain dari faktor-faktor yang perlu mendapat perhatian dalam mendorong tercapainya tingkat efektifitas kerja pegawai dalam kehidupan organisasi.

Faktor-faktor penting dalam mendorong peningkatan efektifitas kerja pegawai dalam menyelesaikan tugasnya menurut pendapat ahli yang penulis kutip, antara lain sebagai berikut :

Menurut Stephen P.Robbins (2008 : 34) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mendorong peningkatan efektivitas kerja pegawai, adalah:

1. Sikap (disiplin)
2. Kepentingan atau minat
3. Motif
4. Pengalaman masa lalu
5. Penerapan (dispektasi)

Masih menurut Stephen P.Robbins (2008:225), dalam halaman berikutnya mengemukakan terdapat empat faktor yang dapat mendukung atau mendorong tingkat efektifitas kerja pegawai, yaitu:

1. Kendali (kontrol pengawasan)
2. Motivasi
3. Pengungkapan emosional
4. Informasi

Menurut Adam Ibrahim Indrawijaya (2010:93), mengatakan bahwa faktor-faktor yang dapat mendorong efektivitas pegawai adalah:

1. Pekerjaan yang sesuai dengan bakat dan keahliannya.
2. Pekerjaan yang menyediakan perlengkapan yang baik.
3. Pekerjaan yang menyediakan informasi yang lengkap.
4. Pengawasan yang tidak terlalu ketat.
5. Pekerjaan yang memberikan penghasilan yang memadai.
6. Pekerjaan yang memberikan rasa aman dan tenang.
7. Harapan yang dikandung pegawai itu sendiri.

Kemudian Sondang P.Siagian (2012:42), menyatakan bahwa faktor-faktor yang menentukan efektivitas kerja pegawai (seseorang) adalah:

1. Karakteristik individual
2. Sikap
3. Motif
4. Kepentingan
5. Minat
6. Pengalaman
7. Harapan

Pengertian efektivitas kerja menurut Susanto (2008:51):

"Efektivitas artinya informasi harus sesuai dengan kebutuhan pemakai dalam mendukung suatu proses bisnis, termasuk di dalam informasi tersebut harus disajikan dalam waktu yang tepat, format yang tepat sehingga dapat dipahami, konsisten dengan format sebelumnya, isinya sesuai dengan kebutuhan saat ini dan lengkap atau sesuai dengan kebutuhan dan ketentuan".

Sedangkan menurut Amsyah (2010:150), efektivitas kerja diartikan sebagai berikut:

"Efektifitas adalah kegiatan yang dimulai dengan adanya fakta kegiatan sehingga menjadi data, baik yang bersumber dari hubungan dan transaksi internal dan eksternal maupun berasal dari hubungan antar unit dan di dalam unit itu sendiri".

Pengertian yang dikemukakan para ahli di atas mengenai efektivitas pada dasarnya hanya mengenai tujuan organisasi/instansi terhadap kinerja pegawai sebagai keberhasilan pencapaian tujuan organisasi dari sudut pandang : pertama dari segi hasil, tujuan atau akibat yang dikehendaki dapat dicapai, dan kedua dari segi usaha yang ditempuh dan dilaksanakan telah tercapai dan keduanya secara maksimal.

Dari berbagai pendapat mengenai efektivitas tersebut, penulis dapat menarik suatu kesimpulan bahwa efektivitas kerja pegawai dapat dikatakan sebagai taraf tercapainya suatu tujuan tertentu secara maksimal, baik ditinjau dari segi proses, jumlah, format, serta ketepatan waktu, kesesuaian terhadap prosedur, kebutuhan, dan ketentuan yang ditetapkan dalam organisasi tersebut.

Membahas masalah rendahnya tingkat efektivitas kerja pegawai dalam menyelesaikan tugas pokok dan fungsinya sebagai aparatur pemerintah pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Jepara, terlebih dahulu perlu diketahui bagaimana suatu organisasi itu dapat dikatakan mencapai tujuan dengan efektif. Atau dengan kata lain, apakah kriteria yang digunakan untuk mampu menyatakan bahwa suatu organisasi dapat mencapai efektivitas yang diinginkan dalam pencapaian terhadap tujuan.

Perkataan efektivitas ini, meskipun telah sering diucapkan, tetapi tidak jarang pengertiannya mempunyai makna yang berbeda-beda. Suatu upaya untuk mendefinisikan yang umum dan sering digunakan adalah bertumpu pada pendekatan efektivitas dari segi optimasi tujuan, yakni kemampuan organisasi memanfaatkan sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pemaknaan yang sederhana tersebut, berimbas kepada kebingungan apabila kita ingin mengoperasikan konsep tujuan. Oleh karena itu, definisi yang bertumpu pada optimasi tujuan haruslah diberi makna sebagai tujuan yang diukur menurut konsep organisasi, yaitu ukuran mengenai seberapa jauh suatu organisasi mencapai tujuan yang hendak dicapai. Efektivitas sebuah organisasi terdiri dari

efektivitas secara individu dan juga efektivitas kelompok. Hal tersebut disebabkan adanya beberapa anggapan mengenai efektivitas itu sendiri.

Kata efektif berasal dari bahasa Inggris yaitu *effective* yang berarti berhasil atau sesuatu yang dilakukan berhasil dengan baik. Menurut Harbani Pasolong (2009:4), pada dasarnya efektivitas berasal dari kata “efek” dan digunakan istilah ini sebagai hubungan sebab dan akibat. Efektivitas menurut arti harfiah adalah suatu efek atau akibat yang dikehendaki dalam suatu perbuatan.

Kata efektivitas tidak dapat disamakan dengan efisien karena keduanya memiliki arti yang berbeda walaupun dalam berbagai penggunaan kata efisien lekat dengan efektivitas. Efisiensi memiliki pengertian perbandingan antara biaya dan hasil yang dicapai, sedangkan efektivitas ialah secara langsung dihubungkan dengan pencapaian tujuan. Kamus Ilmiah populer mendefinisikan efektivitas sebagai ketepatan pengguna, hasil guna atau menunjang tujuan. Efektivitas merupakan salah satu dimensi dari produktivitas, yaitu mengarah kepada pencapaian untuk kerja yang maksimal, yaitu mengarah kepada pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas dan waktu.

Patron (2008:157) menyebutkan bahwa:

“Efektivitas kerja adalah sebuah kriteria evaluasi tentang pengukuran keberhasilan dari suatu kebijaksanaan atau perencanaan yang dibandingkan dengan akibat atau hasil yang diharapkan. Jadi antara hasil pekerjaan yang dicapai dengan tujuan perencanaan harus sinkron, karena itu sebagai indikator dari efektivitas kerja dalam sebuah kantor atau organisasi”.

Secara umum, pengertian efektivitas yakni menunjukkan sampai seberapa jauh tercapainya suatu tujuan yang terlebih dahulu ditentukan. Hal itu sesuai dengan pengertian efektivitas menurut A. Hidayat (2007:56) menjelaskan bahwa:

“Efektivitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas dan waktu) telah tercapai. Dimana, semakin besar presentase target yang dicapai, maka semakin tinggi pula nilai efektivitasnya”.

Kemampuan suatu organisasi untuk mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan dinamika perubahan lingkungan dan zaman, merupakan bukti nyata bahwa efektivitas kerja pegawai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat telah tercapai. Efektivitas dalam hal ini harus termasuk juga efisiensinya.

a. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Kerja

Efektivitas yang diartikan sebagai keberhasilan melakukan program dipengaruhi oleh berbagai faktor-faktor yang dapat menentukan efektivitas kerja pegawai berhasil dilakukan dengan baik atau tidak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Komunikasi tentang pendelegasian tugas/ tanggung jawab dan evaluasi kerja dari pimpinan, akan sangat dibutuhkan oleh setiap pegawai agar setiap pegawai dalam menjalankan tugasnya dapat berjalan dengan baik. Menurut Ronald Reilly (2003:119) faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja dalam organisasi :

1. Waktu

Ketepatan waktu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan merupakan faktor utama. Semakin lama tugas yang dibebankan itu dikerjakan, maka semakin banyak tugas lain menyusul dari hal ini akan memperkecil tingkat efektivitas kerja karena memakan waktu yang tidak sedikit.

2. Tugas

Bawahan harus diberitahukan maksud dan pentingnya tugas-tugas yang didelegasikan kepada pegawainya.

3. Produktivitas

Seorang pegawai mempunyai produktivitas kerja yang tinggi dalam bekerja tentunya akan dapat menghasilkan efektivitas kerja yang baik demikian pula sebaliknya.

4. Motivasi

Pimpinan dapat mendorong pegawainya melalui perhatian pada kebutuhan dan tujuan mereka yang sensitif. Semakin termotivasi karyawan untuk secara positif semakin baik pula kinerja yang dihasilkan.

5. Evaluasi Kerja

Setiap pimpinan seharusnya dapat memberikan dorongan, bantuan dan informasi kepada pegawainya, agar setiap pegawai mampu melaksanakan tugas dengan baik dan juga menyelesaikan setiap tugas yang telah diperintahkan, serta melakukan evaluasi terhadap tugas mampu terlaksana dengan baik atau tidak.

6. Pengawasan

Dengan adanya pengawasan maka kinerja pegawai dapat terus terpantau dan hal ini dapat memperkecil resiko kesalahan dalam pelaksanaan tugas.

7. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah menyangkut tata ruang, cahaya alam dan pengaruh suara yang mempengaruhi konsentrasi seseorang pegawai sewaktu bekerja.

8. Perlengkapan dan Fasilitas

Adalah suatu sarana dan peralatan yang disediakan oleh pimpinan dalam bekerja. Fasilitas yang belum memadai, acap kali akan mempengaruhi

kelancaran pegawai dalam bekerja. Semakin baik sarana yang disediakan oleh pemerintah akan mempengaruhi semakin baiknyankerja seorang dalam mencapai tujuan atau hasil yang diharapkan.

b. Alat Ukur Efektivitas Kerja Pegawai

Untuk mencakup keseluruhan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja tersebut maka penulis menggunakan teori Richard dan M. Steers (1980:192) untuk mengukur efektivitas kerja pegawai yang meliputi unsur kemampuan menyesuaikan diri, prestasi kerja dan kepuasan kerja:

1. Kemampuan menyesuaikan diri

Kemampuan manusia terbatas dalam segala hal, sehingga dengan keterbatasannya itu menyebabkan manusia tidak dapat mencapai pemenuhan kebutuhannya tanpa melalui kerjasama dengan orang lain. Hal ini sesuai pendapat Richard M. Steers yang menyatakan bahwa kunci keberhasilan sebuah organisasi adalah terletak pada kerjasama dalam usaha pencapaian terhadap tujuan. Setiap orang yang masuk dalam organisasi akan dituntut untuk mampu menyesuaikan diri dengan orang yang telah lebih dulu bekerja didalamnya, serta maupun dengan setiap tugas pekerjaan dalam organisasi tersebut. Jika kemampuan menyesuaikan diri dapat dicapai dengan baik, maka tujuan organisasi semakin mudah untuk dapat dicapai.

Indikator-indikator penilaian kemampuan menyesuaikan diri pegawai yaitu :

- a) Situasi : situasi baik di dalam kantor maupun di luar yang kondusif dapat menimbulkan rasa nyaman bagi para pegawai untuk melaksanakan tugasnya.
- b) Komunikasi : jalinan komunikasi yang baik antara karyawan dengan pihak manajemen sering dipakai sebagai alasan untuk sebagai dasar kesesuaian dengan jabatannya. Dalam konteks ini, adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengarkan, memahami serta mengakui pendapat ataupun prestasi pegawainya akan sangat berperan dalam menumbuhkembangkan rasa puas terhadap pekerjaannya.
- c) Kerjasama : saling bekerja sama antar pegawai dapat menjadikan pekerjaan semakin mudah dalam hal ini setiap pegawai mampu bekerjasama dengan baik dengan sesamanya sehingga tujuan organisasi dapat terwujud.

2. Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu (Hasibuan malayu, 2012:104). Dari pendapat itu, bisa disimpulkan bahwa dengan kecakapan, pengalaman, rasa kesungguhan, waktu yang dimiliki oleh pegawai, maka tugas yang diberikan dapat dilaksanakan sesuai dengan tanggung jawab yang dipercayakan kepadanya.

Prestasi kerja adalah juga berupa gambaran hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan

kepadanya dalam waktu tertentu, dengan kata lain prestasi kerja pegawai adalah kemampuan kerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya, sehingga dapat menghasilkan sesuatu yang menunjukkan pada pengetahuan dan keterampilan yang mereka miliki.

Pengertian prestasi kerja tersebut juga sebagai kinerja atau dalam bahasa Inggris disebut dengan *performance*. Pada prinsipnya, terdapat istilah lain yang mampu untuk lebih menggambarkan pada “prestasi” dalam bahasa Inggris yaitu kata “*to achieve*” yakni berarti “mencapai”, maka dalam bahasa Indonesia sering dimaknai menjadi “pencapaian” atau bahkan “apa yang dicapai”.

Perihal pokok yang sering dituntut oleh organisasi pemerintah dari pegawainya adalah prestasi kerja mereka yang tentunya telah disesuaikan dengan standar yang telah ditetapkan. Prestasi kerja pegawai akan mampu membawa dampak bagi pegawai tersebut, maupun organisasi atau lembaga pemerintahan tempat mereka bekerja. Prestasi kerja yang tinggi, dapat meningkatkan produktivitas kerja. Demikian sebaliknya, bahwa prestasi kerja pegawai yang rendah tentu akan dapat menurunkan tingkat kualitas dan produktivitas kerja pegawai.

Adapun indikator-indikator penilaian prestasi kerja adalah sebagai berikut:

- a) Keterampilan, kemampuan dan keahlian : dapat menyelesaikan tugas tepat waktu, mampu mengoperasikan komputer dengan baik dan menguasai salah satu bahasa asing.

- b) Kedisiplinan : penilaian disiplin kerja pegawai dalam rangka mematuhi peraturan-peraturan yang ada, dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan atasan kepadanya.
- c) Kepribadian : penilaian melalui pendekatan kepada pegawai dari sikap, perilaku, kesopanan, memberi kesan menyenangkan, kemampuan memperlihatkan sikap yang baik, serta cara berpenampilan yang simpatik dan wajar.
- d) Tanggung jawab : penilaian dengan pendekatan kesediaan pegawai dalam mempertanggungjawabkan pekerjaannya, dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakan oleh pegawai tersebut, serta perilaku kerjanya.

3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya bagi kepentingan individu, pemerintahan dan masyarakat. Bagi individu, penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaanhidup mereka. Bagi pemerintahan, penelitian terkait kepuasan kerja dilakukan dengan tujuan sebagai usaha peningkatan produksi dan pengurangan biaya melalui langkah-langkah perbaikan sikap dan juga tingkah laku dari para pegawainya. Selanjutnya, masyarakat akan dapat menikmati hasil kapasitas maksimum dari industri serta naiknya nilai rasa kemanusiaan dalam konteks pekerjaan.

Tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi. Tingkat rasa puas individu bahwa mereka telah mendapat imbalan yang sesuai, dilihat dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan serta organisasi tempat mereka bekerja.

Adapun indikator-indikator penilaian kepuasan kerja pegawai antara lain :

- a) Isi pekerjaan : penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan.
- b) Supervisi : keadilan didalam kompetensi penugasan manajerial seorang pimpinan.
- c) Organisasi dan manajemen : kemampuan dalam memberikan situasi dan kondisi kerja yang kondusif.
- d) Kesempatan untuk maju : dalam hal ini setiap pegawai diberikan kesempatan untuk memperoleh engalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
- e) Gaji dan finansial lainnya : gaji lebih banyak menyebabkanketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

2.1.3 Disiplin Kerja

Menurut Dessler (2015:175), disiplin adalah suatu prosedur yang mengoreksi atau menghukum seseorang bawahan karena melanggar aturan prosedur. Kedisiplinan mewajibkan suatu hukuman terhadap pegawai atau karyawan yang gagal memenuhi ketentuan-ketentuan yang ada. Tujuan utama dari

tindakan disiplin kerja adalah untuk memastikan bahwa perilaku karyawan atau pegawai konsisten terhadap aturan-aturan organisasi.

Strauss (2014:48) juga menyatakan hal yang serupa bahwa disiplin adalah sebuah keadaan tentang tingkah laku manusia, sikap dan kelakuan yang diatur dengan peraturan-peraturan yang berlaku serta pemberian sanksi yang akan dikeluarkan terhadap pelanggar. Bejo Siswanto Sastrohadiwiryo (2007:191) juga berpendapat bahwa disiplin kerja sebagai sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tidak tertulis maupun tertulis, serta kesanggupan menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Berangkat dari pandangan bahwa tidak ada manusia yang sempurna, luput dari kesalahan dan kekhilafan, oleh karena itu setiap organisasi memiliki berbagai ketentuan yang harus ditaati oleh anggotanya. Handoko (2012:108) menyatakan bahwa “Disiplin adalah alur kegiatan manajemen dalam menjalankan standar-standar organisasi”. Disiplin adalah bentuk pengendalian diri karyawan dan pelaksanaannya yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja dalam suatu organisasi.

Jadi, disiplin kerja merupakan tingkah laku yang sesuai dengan peraturan-peraturan suatu organisasi, baik tertulis maupun tidak tertulis, bersedia menerima sanksi atas pelanggaran terhadap aturan yang ditetapkan, dan pada akhirnya ditujukan untuk mencapai efektivitas kerja organisasi.

Menurut Dharma (2009:45) perilaku tidak disiplin yang sering dijumpai di tempat kerja adalah sebagai berikut :

1. Melanggar peraturan jam istirahat dan peraturan kerja lainnya
2. Melanggar peraturan keamanan dan kesejahteraan
3. Terlambat masuk kerja, mangkir dari pekerjaan
4. Berkembang rasa tidak puas, saling curiga dan lempar tanggung jawab
5. Bekerja dengan ceroboh dan merusak peralatan.

Menurut Hasibuan (2012:123), tingkat kedisiplinan pegawai dipengaruhi oleh beberapa indikator diantaranya :

1. Tujuan dan kemampuan
2. Teladan pimpinan
3. Balas jasa
4. Keadilan
5. Pengawasan melekkan (waskat)
6. Sanksi hukum
7. Ketegasan
8. Hubungan kemanusiaan

Sedangkan indikator disiplin kerja menurut Hasibuan (2010) adalah mematuhi semua peraturan perusahaan, penggunaan waktu secara efektif, tanggung jawab dalam tugas dan pekerjaan, serta yang terakhir tingkat absensi.

Hubungan disiplin kerja dengan efektivitas kerja pegawai menurut Moenir (2014), disiplin kerja pada dasarnya selalu diharapkan menjadi ciri setiap pegawai dalam organisasi karena dengan kedisiplinan organisasi akan berjalan dengan baik

dan bisa mencapai tujuan dengan baik pula. Prasetyo (2008) mengemukakan bahwa salah satu faktor penentu efektivitas kinerja yakni adalah disiplin kerja. Oleh karena itu disiplin kerja harus digalakkan dan dibiasakan sebagai budaya disebuah organisasi perusahaan atau instansi pemerintah.

2.1.4 Motivasi

Luthans (2008:270) mendefinisikan bahwa motivasi adalah proses yang dimulai dengan defisiensi fisiologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan atau insentif. Pendapat lain juga dikemukakan oleh Hasibuan (2010: 219) menyatakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mau bekerja, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan. Secara umum motivasi berkaitan dengan usaha untuk memenuhi semua tujuan sehingga fokus pembahasan dipersempit pada tujuan organisasionalnya supaya dapat merefleksikan perhatian kita pada perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan.

Pada tahap motivasi, orang akan berusaha memenuhi berbagai macam kebutuhannya, kebutuhan yang tidak terpenuhi mengakibatkan orang akan mencari jalan untuk mengurangi ketegangan yang disebabkan oleh kekurangan-kekurangannya. Pentingnya motivasi ialah semangat dan dorongan untuk melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Faktor motivasi memiliki hubungan langsung dengan kinerja.

Menurut definisi para ahli di atas, maka dapat dikatakan bahwa motivasi kerja adalah tenaga pendorong atau daya kekuatan untuk melakukan suatu usaha yang diarahkan kepada perilaku yang melibatkan diri dengan pekerjaan.

Kemampuan untuk bekerja dengan giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal, menjadi faktor penting yang selalu diharapkan oleh perusahaan atau instansi tempat kita bekerja, disisi lain perusahaan atau instansi juga mengharapkan karyawannya untuk cakap dan terampil. Kemampuan dan kecakapan karyawan tidak ada artinya bagi instansi jika tidak mampu bekerja dengan giat.

Menurut Herzberg dan Siagian (2012), bahwa karyawan termotivasi untuk bekerja disebabkan oleh dua faktor yaitu faktor intrinsik dan ekstrinsik. Faktor intrinsik yakni faktor daya dorong yang timbul dari dalam diri sendiri setiap individu berupa pekerjaan itu sendiri, kemajuan, tanggung jawab, pengakuan dan pencapaian. Sedangkan faktor ekstrinsik yakni berupa faktor pendorong yang berasal dari luar diri seseorang terutama dari instansi tempat bekerja, dalam bentuk keunggulan sisi administrasi, kebijakan-kebijakan instansi, pengakuan, gaji atau upah, hubungan antar pribadi dan kondisi kerja. Dari faktor intrinsik dan ekstrinsik tersebut dapat disimpulkan bahwa indikator motivasi adalah pekerjaan itu sendiri, pengakuan, tanggung jawab, gaji, hubungan antar pribadi, kondisi kerja.

Hubungan motivasi dengan efektivitas kerja pegawai menurut Robbins (2008) motivasi merupakan keinginan untuk melakukan sesuatu dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhan individu. Dengan segala

kebutuhan tersebut seseorang dituntut bekerja lebih giat dan aktif dalam bekerja karena dengan seseorang memiliki motivasi yang tinggi dalam melakukan pekerjaan maka efektivitas kerja seseorang dalam perusahaan atau instansi akan meningkat dan tujuan perusahaan akan tercapai. Abdul Hakim (2011) menyebutkan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja karyawan adalah faktor motivasi, dimana motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang berusaha mencapai tujuan atau hasil yang diinginkan. Bahrudin Latief (2012) mengemukakan bahwa dengan terbentuknya motivasi yang kuat maka akan mampu membuahkan hasil atau kinerja yang baik dan berkualitas, dari pekerjaan yang telah dilaksanakan. Hal ini menandakan bahwa setiap ada peningkatan motivasi karyawan atau pegawai, maka akan ada peningkatan kinerja atau efektivitas kerja pegawai atau karyawan tersebut.

2.1.5 Pengawasan

Seperti yang telah kita ketahui bersama, bahwa jika kita berbicara tentang organisasi maka tidak lepas dari salah satu fungsi organisasi tersebut yakni fungsi pengawasan. Pengawasan merupakan salah satu fungsi yang turut menentukan tercapai atau tidaknya tujuan suatu organisasi tersebut. Pengawasan adalah suatu upaya yang sistematis untuk menentukan kinerja standar dan perencanaan untuk merancang sistem umpan balik informasi, membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditetapkan, mengetahui apakah telah terjadi penyimpangan tersebut serta mengambil tindakan yang diperlukan, bahwa semua sumberdaya perusahaan telah digunakan dengan efektif guna mencapai tujuan perusahaan (Yusuf dan Kadarman, 2011:159). Pendapat lain juga menyatakan menurut

Straus (2008:23) menjelaskan bahwa pengawasan adalah salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian dan sekaligus bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang sedang dilakukan bawahan akan dapat segera diarahkan ke jalan yang benar dengan maksud tercapainya tujuan yang sudah di gariskan.

Jadi, pengawasan dapat disimpulkan sebagai suatu upaya sistematis untuk menentukan kinerja standar dengan mengadakan penilaian sekaligus koreksi dari temuan penyimpangan untuk diarahkan ke tujuan yang benar melalui pengamatan tulis/lisan sehingga tercapai tujuan yang diinginkan.

Jenis atau tipe pengawasan terdiri dari tiga tahap, diawali dengan pengawasan tahap awal atau pendahuluan. Pengawasan ini memiliki tujuan untuk mengantisipasi hal-hal terkait penyimpangan dari standar atau peraturan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum tahap tertentu diselesaikan. Yang kedua adalah pengawasan selama kegiatan berlangsung. Pengawasan ini menjadi semacam peralatan pengecekan untuk lebih menjamin ketepatan pelaksanaan suatu kegiatan. Yang terakhir adalah pengawasan umpan balik yang bertujuan untuk mengukur hasil-hasil suatu kegiatan yang telah diselesaikan (Handoko, 2012: 316).

Proses pengawasan yang sesuai dengan penelitian ini terbagi menjadi beberapa tahap. Menurut T Hani Handoko (2012: 361) adalah penetapan standar pelaksanaan/perencanaan, penentuan, pengukuran pelaksanaan kegiatan dengan cara pengamatan dan pelaporan tertulis/lisan, serta pengujian berupa perbandingan

pelaksanaan dengan standar analisis penyimpangan, pengambilan tindakan, dan koreksi jika diperlukan.

Dari penjelasan sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan indikator yang dapat mengukur pengawasan adalah menentukan ukuran standar baku, mengadakan penilaian atau pengukuran terhadap pekerjaan yang sudah dikerjakan, membandingkan antara pelaksanaan pekerjaan terhadap ukuran atau pedoman baku yang ditetapkan untuk mengetahui penyimpangan-penyimpangan, mengadakan perbaikan atau pembetulan atas penyimpangan-penyimpangan yang terjadi sehingga pekerjaan yang dilaksanakan sesuai dengan yang direncanakan. Dari indikator inilah, proses pengawasan dapat berjalan optimal sesuai dengan hasil yang diinginkan.

2.2 Hasil Penelitian Terdahulu

Dasar atau acuan-acuan penulisan berupa temuan-temuan atau teori-teori yang dilakukan oleh berbagai sumber penelitian sebelumnya adalah hal yang sangat penting dan perolehan data tersebut mampu dijadikan sebagai sumber atau referensi penulisan berikutnya. Dari salah satu data dukung yang dilakukan peneliti, perlu dijadikan sebagai bagian yang tersendiri yakni penelitian terdahulu yang bersifat relevan dengan permasalahan atau kasus yang sedang dihadapi atau diteliti dalam sebuah penelitian. Penelitian terdahulu yang dijadikan acuan adalah terkait dengan masalah teknologi informasi (TI), ketika peneliti melakukan kajian terhadap beberapa hasil penelitian yang dapat berupa Jurnal ilmiah baik melalui media intranet. Beberapa penelitian yang menjadi referensi bagi peneliti, diantaranya adalah :

Tabel 3.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1.	Ni Luh Bakti Mesha Murti, Kusdi Rahardjo, Muhammad Faisal Riza (2013).	Pengaruh Motivasi dan Disiplin terhadap Efektivitas Kerja Karyawan	Variabel Bebas (X) : a. Motivasi Kerja (X1) b. Disiplin Kerja (X2) Variabel Terikat (Y): Efektivitas Kerja	- Analisis Regresi Linear Berganda.	Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, diketahui bahwa Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Efektivitas Kerja Karyawan secara simultan dan parsial.
2.	Fajar Apriani (2007).	Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Kepemimpinan terhadap Efektivitas Kerja	Variabel Bebas (X): a. Kompetensi (X1) b. Motivasi (X2) c. Kepemimpinan (X3) Variabel Terikat (Y): Efektivitas Kerja	Analisis Regresi Linear Berganda.	Hasil Penelitian secara keseluruhan menunjukkan bahwa Kompetensi, motivasi dan Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap efektivitas pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi pada Dosen Universitas Mulawarman.
3.	Zubir Syahputra, Amri dan Saiful Bahri (2012).	Pengaruh Pengawasan, Disiplin Kerja dan Kompensasi terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Dinas	Variabel Bebas (X): a. Pengawasan (X1) b. Disiplin Kerja (X2) c. Kompensasi (X3) Variabel Terikat (Y):	Analisis Regresi Linear Berganda.	Dari Penelitian tersebut, menunjukkan bahwa secara simultan maupun parsial variabel bebas (Pengawasan, Disiplin Kerja dan Kompensasi) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Efektivitas Kerja

		Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Aceh Provinsi Aceh.	Efektivitas Kerja		Pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Aceh Provinsi Aceh.
4.	Hamzan Wadi (2015).	Pengaruh Disiplin Pegawai dan Motivasi Kerja Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai di Kantor Kecamatan Telen Kab. Kutai Timur.	Variabel Bebas (X): a. Disiplin Pegawai (X1) b. Motivasi Kerja (X2) Variabel Terikat (Y): Efektivitas Kerja	Analisis Regresi Linear Berganda.	Dari Penelitian yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan, sedangkan motivasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap efektivitas kerja pegawai di kantor Kec. Telen.
5.	Abd. Rasyid Syamsuri (2016).	Analisis Disiplin dan Fasilitas Kerja terhadap Efektivitas Kerja Pegawai.	Variabel Bebas (X): a. Disiplin Pegawai (X1) b. Fasilitas Kerja (X2) Variabel Terikat (Y): Efektivitas Kerja	Analisis Regresi Linear Berganda.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel bebas (disiplin dan fasilitas kerja) secara parsial ataupun bersama-sama (simultan) berkontribusi positif dan signifikan terhadap variabel terikat yakni efektivitas kerja.

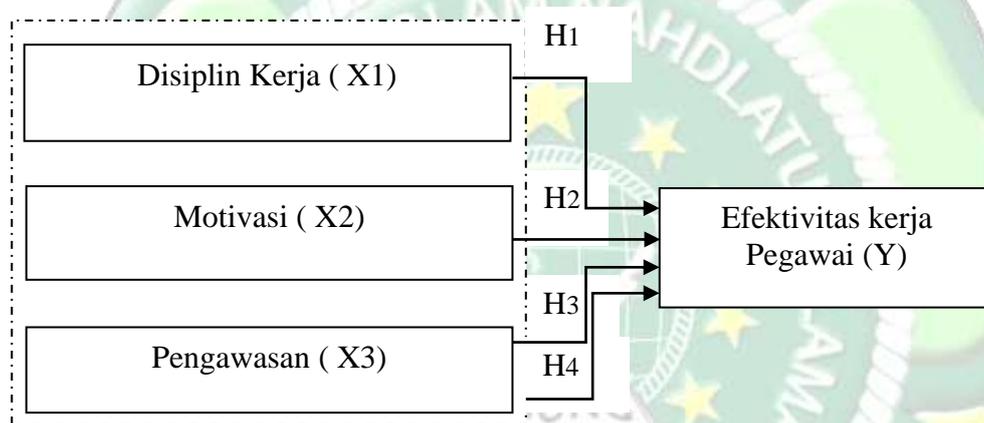
Sumber : Ni Luh Bakti Mesha Murti dkk (2013), Fajar Apriani (2007), Zubir Syahputra dkk (2012), Hamzan Wadi (2015) dan Abd. Rasyid Syamsuri (2016).

Ada beberapa kesamaan yang penulis jumpai antara penelitian terdahulu seperti tersaji pada tabel 2.2 di atas dengan penelitian yang sedang dilakukan,

persamaan tersebut adalah sama-sama menggunakan analisis efektivitas. Sedangkan perbedaan yang dijumpai yakni terdapat pada letak secara geografis terhadap obyek penelitian, serta variabel-variabel bebas di dalamnya yang mencakup: Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengawasan Pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Jepara.

2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis

Dari pendapat Richard dan M. Steers (1980:192) tentang alat ukur efektivitas kerja pegawai maka penulis menyimpulkan kerangka pikir sebagai berikut :



Sumber: Sugiyono (2010); Holil (2007)

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis

Sebagaimana ditunjukkan pada gambar 2.1 di atas, maka dapat dinyatakan bahwa adanya keterkaitan yang erat antar variabel independen dan dependen. Variabel disiplin kerja, motivasi, dan pengawasan memiliki hubungan yang positif terhadap efektivitas kerja pegawai, sehingga peningkatan terhadap variabel bebas disiplin kerja, motivasi, dan pengawasan pegawai akan dapat meningkatkan efektivitas kerja pegawai menjadi lebih baik lagi.

2.4 Perumusan Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Hipotesis disini dikatakan bersifat sementara, karena jawaban yang di berikan baru didasarkan pada kajian-kajian atau teori-teori dan literatur yang relevan dan dijadikan sebagai acuan, belum berdasarkan pengungkapan fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui proses pengumpulan data. Jadi, hipotesis merupakan jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum merupakan jawaban yang empirik (Sugiyono, 2011).

Berdasarkan perumusan masalah, tinjauan pustaka dan tinjauan terhadap penelitian terdahulu, maka dirumuskan 4 (empat) hipotesis dalam penelitian ini, yaitu:

- H1 : Diduga Disiplin Kerja Pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap Efektivitas Kerja Pegawai.
- H2 : Diduga Motivasi Pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap Efektivitas Kerja Pegawai.
- H3 : Diduga Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Efektivitas Kerja Pegawai.
- H4 : Diduga secara simultan bahwa Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Efektivitas Kerja Pegawai.