

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian pustaka

Kajian pustaka ini, penulis akan mengemukakan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Pustaka yang akan dibahas yaitu mengenai manajemen, manajemen SDM, Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Prestasi Kerja Karyawan.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Pengertian manajemen secara sederhana adalah mengatur, dari kata *to manage*. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen. Manajemen merupakan suatu proses atau kegiatan yang tersusun untuk mewujudkan tujuan yang direncanakan. Ricky W. Griffin (2012) menyatakan bahwa “manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (*goals*) secara efektif dan efisien. Efektif. Berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal”. Kemudian G.R. Terry dalam Winardi (2012) menjelaskan bahwa “manajemen merupakan sebuah proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui

pemanfaatan sumber-sumber daya manusia serta sumber-sumber lain”. Sedangkan Peter Ducker (1982) pakar manajemen modern berpendapat lain, ia mengatakan bahwa, “Manajemen adalah suatu praktik bukan ilmu, sebab yang dituntut dari manajemen adalah prestasi bukan pengetahuan”.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat diketahui bahwa manajemen adalah seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain, definisi ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.1.1 Fungsi-Fungsi Manajemen

Fungsi-fungsi manajemen manusia terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan kompensasi, pengintegritasan, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian. Tujuannya ialah agar perusahaan mendapatkan rentabilitas laba yang lebih besar dari persentase tingkat bunga bank. Karyawan bertujuan mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya. Masyarakat bertujuan memperoleh barang atau jasa yang baik dengan harga yang wajar dan selalu tersedia di pasar, sedang pemerintah selalu berharap mendapatkan pajak. Harold Koont Cyril O’Donnel dalam Malayu S.P Hasibuan (2012 : 3) berpendapat bahwa fungsi manajemen adalah :

1. Merencanakan (*Planning*)

Menetapkan tujuan dan tindakan yang akan dilakukan.

2. Mengorganisasikan (*Organizing*)

Mengkoordinasikan sumber daya manusia serta sumber daya lainnya yang dibutuhkan.

3. Mendelegasikan (*Staffing*)

Memberikan pengarahan kepada para bawahan dan mengusahakan mereka untuk mengerjakan pekerjaannya.

4. Mengarahkan (*Directing*)

Suatu rangkaian kegiatan untuk memberikan petunjuk atau instruksi dari seorang atasan kepada bawahan atau kepada orang yang diorganisasikan dalam kelompok formal untuk pencapaian tujuan bersama.

5. Mengendalikan (*Controlling*)

Memastikan apakah tujuan tercapai atau tidak dan jika tercapai akan dilakukan tindakan perbaikan.

Pada umumnya para pakar manajemen menempatkan fungsi perencanaan (*planning*) sebagai proses awal dalam setiap kegiatan. Meski demikian Massie menempatkan urutan pengambilan keputusan (*decision making*) dan pengorganisasian (*organizing*) sebelum perencanaan itu sendiri. Hipotesis penulis, Massie ingin mengatakan bahwa, sebuah perencanaan hadir dari sebuah keputusan dan pengorganisasian. Jika demikian, pendapat Massie dan pakar lainnya tidak ada perbedaan prinsip, sebab kesemuanya menganggap perencanaan adalah keputusan strategis.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Pentingnya peranan sumber daya manusia dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan menuntut seorang pemimpin dalam perusahaan untuk dapat mencari, mendayagunakan, mengembangkan dan memelihara sumber daya manusia dengan sebaik mungkin sehingga dapat membantu mencapai tujuan perusahaan.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan sumber daya yang penting bagi perusahaan. Mengingat pentingnya peranan sumber daya manusia dalam menentukan keberhasilan organisasi atau perusahaan menuntut seorang pemimpin dalam perusahaan untuk dapat mencari, mendayagunakan, mengembangkan dan memelihara sumber daya manusia tersebut dengan sebaik mungkin.

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Marwansyah (2012:3), “sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi yang dilakukan melalui fungsi – fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja dan hubungan industrial”. Pendapat lain yang dikemukakan oleh Hasibuan (2012:10), menyatakan “bahwa ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”. Sedangkan yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2013:2), “bahwa suatu perencanaan, pengorganisasian,

pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Berdasarkan definisi-definisi di atas, dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang menggabungkan perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan untuk mengatur tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu mencapai tujuan perusahaan.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Tugas manajemen sumber daya manusia untuk mengelola manusia seefektif mungkin, agar dapat memperoleh suatu kesatuan sumberdaya manusia yang merasa puas dan memuaskan. Dalam mengerjakan pekerjaan seharusnya organisasi memperhatikan fungsi-fungsi manajemen dan fungsi operasional seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan (2012: 21-23), berikut ini:

1. Fungsi Manajemen Umum

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukang dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengembangan, kompetensi, pengintegrasian, pemeliharaan,

kedisiplinan dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

b. Pengorganisasian (*Organization*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

2. Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*) uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah layak dan adil. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

d. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pension. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan

program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebgaiian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

f. *Kedisiplinan (Dicipline)*

Kedisiplinan adalah fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa disiplin yang baik sulit terujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

g. *Pemberhentian (Separation)*

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seorang karyawan darisuatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun atau sebab-sebablainnya.

Dengan pengaturan manajemen sumber daya manusia secara profesional, diharapkan pegawai bekerja secara produktif. Pengelolaan pegawai secara profesional ini harus dimulai sejak perekrutan karyawan, penyeleksian, pengklasifikasian, penempatan karyawan sesuai dengan kemampuan, penataran, dan pengembangan kariernya.

2.1.3 Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah salah satu operasional sumber daya manusia yang paling penting, karena semakin baik disiplin kerja karyawan maka akan semakin baik juga kinerja karyawan tersebut. Tanpa disiplin kerja yang baik sulit bagi perusahaan untuk mencapai hasil yang optimal.

2.1.3.1 Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin merupakan suatu hal yang sangat penting bagi suatu organisasi atau perusahaan dalam mempertahankan atau melangsungkan kehidupannya. Tanpa disiplin yang baik, sulit bagi perusahaan mencapai hasil yang optimal. Kedisiplinan merupakan faktor utama yang diperlukan sebagai alat peringatan terhadap karyawan yang tidak mau berubah sifat dan perilakunya. Adapun beberapa pendapat yang dikemukakan mengenai pengertian disiplin kerja menurut Rivai (2011:825), berpendapat “bahwa, suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”. Pendapat lain dikemukakan oleh Hasibuan (2012:193) menyatakan “bahwa disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku”. Selanjutnya Singodimedjo dalam Sutrisno (2013:86), mendefinisikan “bahwa disiplin kerja adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya”.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, dapat dikatakan bahwa disiplin kerja merupakan sikap atau tingkah laku yang menunjukkan kesetiaan dan ketaatan seseorang atau sekelompok orang terhadap peraturan yang telah ditetapkan oleh instansi atau organisasinya baik yang tertulis maupun tidak tertulis sehingga diharapkan pekerjaan yang dilakukan efektif dan efisien.

2.1.3.2 Jenis-Jenis Disiplin Kerja

Perusahaan organisasi haruslah memiliki standar dalam hal kedisiplinan kerja yang positif, mendidik serta mampu dilaksanakan secara baik oleh semua karyawan, baik itu manajer atau pimpinan, karena pimpinan harus memberi contoh yang baik terhadap bawahannya, sehingga karyawan dapat mendisiplinkan diri seperti yang di contohkan oleh pimpinannya. Menurut Mangkunegara (2013:129), mengemukakan bahwa jenis-jenis disiplin kerja, yaitu:

1. Disiplin Preventif

Merupakan upaya untuk menggerakkan pegawai untuk mengikuti dan mematuhi pedoman kerja atau aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri. Dengan cara preventif, pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan.

2. Disiplin Korektif

Merupakan suatu upaya menggerakkan pegawai dalam suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan.

3. Disiplin Progresif

Merupakan kegiatan yang memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang.

Jenis-jenis disiplin kerja di atas menunjukkan disiplin kerja di bagi menjadi tiga bagian inti yaitu disiplin untuk mengikuti pedoman kerja untuk mengarahkan tetap mematuhi peraturan dan untuk memberikan hukuman pada setiap pelanggar.

2.1.3.3 Tujuan Disiplin Kerja

Kedisiplinan dapat diartikan bilamana karyawan dapat mematuhi, menghormati dan mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Bila kedisiplinan tersebut berjalan dengan baik maka efisiensi dan efektifitas kerja karyawan dapat meningkat di perusahaan. Sutrisno (2011;126), mengemukakan bahwa tujuan disiplin kerja, antara lain:

1. Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
2. Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para karyawan untuk melaksanakan pekerjaan.
3. Bersarnya rasa tanggung jawab pada karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.
4. Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi dikalangan karyawan.
5. Menigkatnya efisiensi dan produktivitas kerja karyawan.

Dengan adanya tujuan disiplin kerja, maka disiplin kerja karyawan harus ditegakan dalam suatu perusahaan. Tanpa adanya dukungan dari karyawan itu sendiri, maka sulit bagi perusahaan untuk mewujudkan tujuannya. Jadi, kedisiplinan adalah salah satu faktor yang paling penting bagi perusahaan agar berhasil dalam mencapai tujuannya.

2.1.3.4 Sanksi Pelanggaran Kerja

Pelanggaran kerja adalah setiap ucapan, tulisan, perbuatan seseorang karyawan yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur oleh pimpinan

organisasi. Sedangkan sanksi pelanggaran kerja adalah hukuman disiplin yang dijatuhkan pimpinan organisasi kepada karyawan yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur pimpinan organisasi. Rivai (2011:831) mengemukakan bahwa ada beberapa tingkat dan jenis sanksi pelanggaran kerja yang umumnya berlaku dalam suatu organisasi yaitu:

1. Sanksi pelanggaran ringan, dengan jenis seperti teguran lisan, teguran tertulis dan pernyataan tidak puas secara tertulis
2. Sanksi pelanggaran sedang, dengan jenis seperti penundaan kenaikan gaji, penurunan gaji dan penundaan kenaikan pangkat
3. Sanksi pelanggaran berat, dengan jenis: penurunan pangkat pembebasan dari jabatan pemberhentian dan pemecatan

Jenis pelanggaran di atas dapat menjadi pedoman bagi perusahaan dalam penerapan kedisiplinan setiap karyawannya yang melakukan pelanggaran mengenai disiplin kerja.

2.1.3.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Disiplin kerja pada suatu perusahaan dimana karyawan untuk patuh dan taat terhadap peraturan, perintah dan norma sosial yang berlaku. Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan di suatu perusahaan. Hasibuan (2012: 194), mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat disiplin kerja karyawan diantaranya:

1. Tujuan dan Kemampuan

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

2. Teladan Pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan tingkat kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik. Jika teladan pimpinan kurang baik atau kurang berdisiplin, para bawahan pun akan kurang disiplin.

3. Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi tingkat disiplin karyawan karena balas jasa akan memberikan semangat dan kepuasan terhadap perusahaan atau pekerjaannya. Kedisiplinan karyawan tidak mungkin baik apabila balas jasa yang mereka terima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya bersama keluarga, begitupun sebaliknya jika balas jasa yang di berikan kepada karyawan memuaskan layak dan adil besar kemungkinan kedisiplinan karyawan dapat berjalan dengan baik.

4. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan. Karena keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa atau hukuman akan memicu terciptanya kedisiplinan yang baik. Manajer yang cakap dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya. Dengan keadilan yang baik, akan tercipta kedisiplinan yang baik

pula. Jadi, keadilan harus diterapkan dengan baik pada perusahaan supaya kedisiplinan karyawan meningkat.

5. Pengawasan Melekat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata yang paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat, atasan secara langsung dapat mengetahui kemampuan dan kedisiplinan setiap individu bawahannya, sehingga kondisi setiap bawahan dinilai objektif. Jadi, waskat menuntut adanya kebersamaan aktif antara atasan dan bawahan dalam mencapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Dengan kebersamaan aktif itulah, maka dapat terwujud kerja sama yang baik dan harmonis dalam perusahaan yang mendukung terbinanya kedisiplinan karyawan yang baik.

6. Sanksi Hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Berat ringannya sanksi hukuman yang akan diterapkan akan mempengaruhi baik buruknya kedisiplinan karyawan. Sanksi hukuman seharusnya tidak terlalu ringan atau terlalu berat supaya hukuman itu tetap mendidik karyawan untuk mengubah perilakunya. Sanksi hukuman hendaknya cukup wajar untuk setiap tingkatan indisipliner, bersifat mendidik dan menjadi alat motivasi untuk membina kedisiplinan dalam perusahaan.

7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak

untuk menghukum setiap karyawan yang indiscipliner sesuai dengan sanksi hukuman serta peraturan yang telah diterapkan oleh perusahaan.

8. Hubungan Kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis di antara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Manajer harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta meningkat, vertikal maupun horizontal di antara semua karyawannya. Terciptanya hubungan manusia yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman.

Apabila kesemua faktor yang disebutkan diatas, diterapkan dalam suatu organisasi ataupun perusahaan, maka penegakkan kedisiplinan akan mudah dilaksanakan. Dengan demikian para pegawai akan disiplin terhadap segala aturan dan prosedur yang telah ditetapkan organisasi maupun perusahaan.

2.1.3.6 Dimensi dan Indikator Disiplin Kerja

Dimensi itu mempunyai pengertian suatu batas yang mengisolir keberadaan sesuatu eksistensi. Sedangkan indikator adalah variabel yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keadaan atau kemungkinan dilakukan pengukuran terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu. Dimensi dan indikator disiplin kerja dapat diukur yang dikemukakan oleh Singodimedjo dalam Sutrisno (2011:94) yang di bagi ke dalam empat dimensi dengan sembilan indikator yaitu:

1. Dimensi taat terhadap aturan waktu

Dengan indikator sebagai berikut;

- a. Jam masuk kerja
 - b. Jam istirahat
 - c. Jam pulang kerja
2. Dimensi taat terhadap peraturan perusahaan

Dengan indikator sebagai berikut:

- a. Cara berpakaian
 - b. Sopan santun
 - c. Kepatuhan
3. Dimensi taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan

Dengan indikator sebagai berikut:

- a. Bertingkah laku
 - b. Kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan
4. Dimensi taat terhadap peraturan lainnya

Dengan indikator sebagai berikut:

- a. Norma yang berlaku

2.1.4 Motivasi

Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketentuan seseorang individu untuk mencapai tujuannya.

2.1.4.1 Pengertian Motivasi

Istilah motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa latin, yakni *movere*, yang berarti “menggerakkan” (*to move*). Motivasi dalam manajemen pada umumnya hanya diperuntukan pada sumber daya manusia dan khususnya untuk para bawahan. Motivasi itu sendiri merupakan faktor yang paling menentukan bagi seorang pegawai dalam bekerja. Meskipun kemampuan dari karyawan maksimal disertai dengan fasilitas yang memadai, namun jika tidak ada motivasi untuk mendorong karyawan untuk bekerja sesuai tujuan maka pekerjaan tersebut tidak akan berjalan sesuai dengan tujuan. Beberapa pendapat mengenai motivasi menurut para ahli sebagai berikut:

Menurut David McClelland, dalam Mangkunegara (2013:94) “bahwa Motivasi merupakan Kondisi jiwa yang mendorong seseorang dalam mencapai prestasinya secara maksimal”. Pendapat lain yang dikemukakan oleh Winardi (2011:6) motivasi adalah “suatu kekuatan potensial yang ada di dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan”. Sedangkan yang dikemukakan oleh Rivai (2012:837) “bahwa Motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu”. Gray, dkk dalam Winardi (2013:2) “motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang

menyebabkan timbulnya entusiasme dan presistensi dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu”.

Berdasarkan definisi menurut para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi karyawan adalah dorongan dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang untuk melakukan suatu tindakan untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan dalam sebuah organisasi.

2.1.4.2 Jenis-Jenis Motivasi Kerja

Motivasi kerja dibagi menjadi beberapa jenis. Jenis-jenis motivasi menurut Winardi (2012:5) dapat bersifat negatif dan positif, yakni:

1. Motivasi Positif, yang kadang-kadang dinamakan orang “motivasi yang mengurangi perasaan cemas” (*anxiety reducing motivation*) atau “pendekatan wortel” (*the carrot approach*) di mana orang ditawari sesuatu yang bernilai (misalnya imbalan berupa uang, pujian dan kemungkinan untuk menjadi karyawan tetap) apabila kinerjanya memenuhi standar yang ditetapkan.
2. Motivasi Negatif, yang sering kali dinamakan orang “pendekatan tongkat pemukul” (*the stick approach*) menggunakan ancaman hukuman (teguran-teguran, ancaman akan di PHK, ancaman akan diturunkan pangkat dan sebagainya) andai kata kinerja orang bersangkutan di bawah standar.

Menurut Gregor dalam Winardi (2011:6) “masing-masing tipe (Motivasi) memiliki tempatnya sendiri di dalam organisasi-organisasi, hal mana tergantung dari situasi dan kondisi yang berkembang.”

2.1.4.3 Prinsip-Prinsip dalam Motivasi Kerja

Terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan menurut Mangkunegara (2013:100) d yaitu:

1. Prinsip Partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, karyawan perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

2. Prinsip Komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

3. Prinsip mengakui andil bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (karyawan) mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, karyawan akan lebih mudah di motivasi kerjanya.

4. Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada karyawan bawahan untuk sewaktu waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat karyawan yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

5. Prinsip pemberi perhatian

Pemimpin memberikan perhatian kepada karyawan bawahannya, akan mudah memotivasi karyawan bekerja sesuai apa yang diharapkan pemimpin.

Motif bekerja sebaiknya berasal dari diri sendiri sehingga individu dapat bekerja secara sukarela. Perilaku individu yang berhasil mencapai tujuan akan mendorong individu memiliki kebutuhan baru dengan motivasi yang baru pula. Kegagalan pencapaian suatu tujuan mungkin saja dapat mengembangkan pola-pola perilaku yang menyimpang demi untuk mencapai tujuan.

2.1.4.4 Teori-Teori Motivasi Kerja

Motivasi yang berhasil tergantung pada prinsip-prinsip yang diterapkan oleh seorang pimpinan terhadap bawahannya untuk mencapai tujuan dan sasaran yang akan dikehendakinya. Beberapa teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli, antara lain:

1. Teori Abraham Maslow

Teori motivasi yang paling terkenal adalah hierarki teori kebutuhan milik Abraham Maslow. Ia membuat hipotesis bahwa dalam setiap diri manusia terdapat hierarki dari lima kebutuhan, yaitu fisiologis (rasa lapar, haus, seksual dan kebutuhan fisik lainnya), rasa aman (rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional), sosial (rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan dan persahabatan), penghargaan (faktor penghargaan internal dan eksternal) dan aktualisasi diri (pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang dan pemenuhan diri sendiri). Maslow memisahkan lima kebutuhan ke dalam urutan-urutan. Kebutuhan fisiologis dan rasa aman dideskripsikan sebagai kebutuhan tingkat bawah sedangkan kebutuhan sosial, penghargaan dan aktualisasi diri sebagai kebutuhan tingkat atas. Perbedaan antara kedua tingkat tersebut adalah dasar

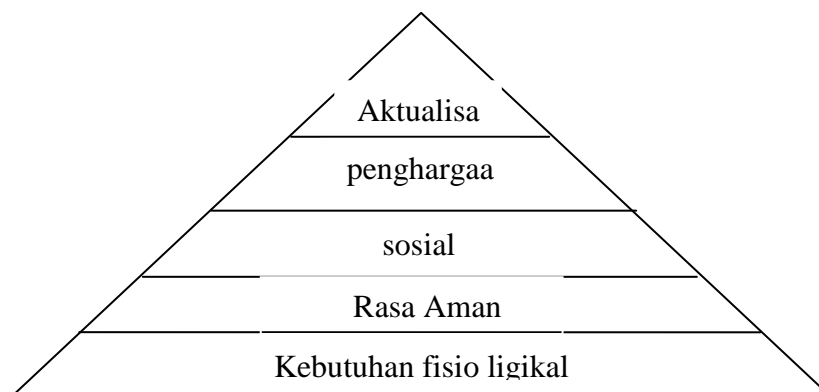
pemikiran bahwa kebutuhan tingkat atas dipenuhi secara internal sementara kebutuhan tingkat rendah secara dominan dipenuhi secara eksternal.

- a. Kebutuhan fisiologis (rasa lapar, rasa haus dan sebagainya)
- b. Kebutuhan rasa aman (merasa aman dan terlindung, jauh dari bahaya)
- c. Kebutuhan akan rasa cinta dan rasa memiliki (berafiliasi dengan orang lain, diterima, memiliki)
- d. Kebutuhan akan penghargaan (berprestasi, berkompetensi dan mendapatkan dukungan serta pengakuan)
- e. Kebutuhan aktualisasi diri (kebutuhan kognitif: mengetahui, memahami dan menjelajahi; kebutuhan estetik: keserasian, keteraturan dan keindahan; kebutuhan aktualisasi diri: mendapatkan kepuasan diri dan menyadari potensinya)

Bila makanan dan rasa aman sulit diperoleh, pemenuhan kebutuhan tersebut akan mendominasi tindakan seseorang dan motif-motif yang lebih tinggi akan menjadi kurang signifikan. Jika kebutuhan dasarnya sudah dapat dipenuhi dengan mudah. Karya seni dan karya ilmiah tidak akan tumbuh subur dalam masyarakat yang anggotanya masih harus bersusah payah mencari makan, perlindungan, dan rasa aman.

Prinsip pikiran dari Abraham Maslow seperti yang di lihat berangkat dari kebutuhan manusia yang disusun secara hierarki dari kebutuhan fisiologis sampai kebutuhan pemenuhan diri. Abraham maslow menekankan perilaku manusia disebabkan oleh motivasi tertentu yang bergerak secara sistematis demi sebuah *grows need* atau pemuasan kebutuhan. Konsep hierarki kebutuhan dasar ini

bermula ketika Maslow melakukan observasi terhadap perilaku monyet. Berdasarkan pengamatannya, didapatkan kesimpulan bahwa beberapa kebutuhan lebih diutamakan dibandingkan dengan kebutuhan yang lain. Hirarki kebutuhan Abraham Maslow ditunjukkan dengan bentuk gambar 2.1



Gambar 2.1
Terori Kebutuhan Maslow

Keterangan :

Malsow memandang motivasi seorang individu sebagai suatu urutan kebutuhan. Kebutuhan-kebutuhan fisiologikal, merupakan kebutuhan paling imperatif, tetapi secara psikologikal kebutuhan akan realisasi diri sangat penting bagi masing-masing individu (Winardi, 2013:13).

1. Teori Motivasi Berprestasi McClelland dalam Mangkunegara (2012:97)
 - a. *Need For Achievment*, yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggungjawab untuk pemecahan masalah. Seorang pegawai yang mempunyai kebutuhan akan berprestasi adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik daripada sebelumnya.
 - b. *Need for Affiliation*, yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang

lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.

- c. *Need for Power*, yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dan dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.

Terdapat enam karakteristik orang yang mempunyai motif berprestasi tinggi. Sebagaimana yang dikemukakan oleh McClelland (dalam Mangkunegara 2013:103) , adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- b. Berani mengambil dan memikul resiko.
- c. Memiliki tujuan yang realistik.
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan.
- e. Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan.
- f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Tingkah laku individu yang didorong oleh kebutuhan pergaulan atau persahabatan yang dinyatakan oleh Sutrisno (2012:129) adalah sebagai berikut :

- a. Lebih memperhatikan segi hubungan pribadi yang ada dalam pekerjaannya daripada tugas-tugas yang ada pada pekerjaan.
- b. Melakukan pekerjaan lebih efektif apabila bekerja sama dengan orang lain dalam susunan lebih kooperatif.
- c. Mencari persetujuan atas kesepakatan dari orang lain.
- d. Lebih suka dengan orang lain.

Selain itu, tingkah laku yang didorong oleh kebutuhan berkuasa akan

tampak sebagai berikut:

- a. Berusaha menolong orang lain walaupun pertolongan itu tidak diminta.
- b. Sangat aktif menentukan arah kegiatan organisasi tempat berada.
- c. Mengumpulkan barang-barang atau menjadi anggota suatu perkumpulan yang dapat mencerminkan prestasi
- d. Sangat peka terhadap struktur pengaruh antara pribadi dari kelompok.

2. Teori ERG dari Alderfer

Apabila kita mengutarakannya menurut kebutuhan tingkat terendah hingga tingkat tertinggi, maka kebutuhan-kebutuhan yang dimaksud adalah:

- a. Kebutuhan-kebutuhan akan eksistensi (Existence=E)
- b. Kebutuhan-kebutuhan untuk berhubungan dengan pihak lain (Relatedness=R)
- c. Kebutuhan-kebutuhan akan pertumbuhan (Growth Needs=G)

3. Teori Dua Faktor Herzberg

Teori Motivasi-Higiene dikemukakan oleh Herzberg, orang menginginkan dua macam faktor kebutuhan yaitu:

- a. Faktor Motivasi, adalah hal-hal pendorong berprestasi yang bersifat ekstrinsik, yang berarti bersumber dari luar diri seseorang. Yang tergolong sebagai faktor motivator antara lain : Prestasi, pengakuan pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kesempatan serta penghargaan.
- b. Faktor Higiene, adalah faktor-faktor yang sifatnya menyenangkan para pekerja, faktor higiene antara lain: Upah/gaji, lingkungan kerja, interpersonal serta kebijakan perusahaan.

Pada teori yang dicapai dari Mc. Clelland gaji atau upah, penting sebagai suatu sumber umpan balik kinerja untuk kelompok karyawan yang berprestasi

tinggi ia dapat bersifat atraktif bagi orang-orang yang memiliki kebutuhan tinggi akan afiliasi, apabila hal tersebut diberikan sebagai bonus kelompok, dan ia sangat dinilai tinggi oleh orang-orang yang memiliki kebutuhan tinggi akan kekuasaan, sebagai alat untuk membeli prestise atau mengendalikan pihak lain.

2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja

Pengembangan dimensi dan indikator motivasi kerja berdasarkan yang dikemukakan Mc Clelland dalam Rivai (2011:837), yaitu:

1. Dimensi bersedia menerima risiko yang relatif tinggi yang terdiri dari dua indikator:
 - a. Merasa tertantang untuk menyelesaikan suatu pekerjaan
 - b. Kebutuhan mencapai prestasi tertinggi
2. Keinginan untuk mendapatkan umpan balik tentang hasil kerja yang terdiri dari dua indikator yaitu:
 - a. Kebutuhan untuk diakui oleh atasan
 - b. Kebutuhan untuk mendapatkan pujian
3. Keinginan mendapatkan tanggung jawab pemecahan masalah yang terdiri dari dua indikator yaitu:
 - a. Kebutuhan untuk selalu dilibatkan dalam pengambilan keputusan
 - b. Kebutuhan untuk dapat diterima oleh karyawan lain

Semua dimensi dan indikator tersebut selanjutnya dijadikan item kuesioner (pernyataan) yang disusun dengan format skala likert. Dengan format skala likert

didapat responsi (jawaban) dari sample penelitian yang selanjutnya disusun menjadi distribusi jawaban responden.

2.1.5 Prestasi Kerja

Prestasi kerja merupakan suatu hal terpenting dalam suatu perusahaan maupun organisasi untuk membantu mewujudkan serta meningkatkan kinerja perusahaan. Tanpa prestasi kerja yang baik sulit bagi perusahaan untuk dapat mewujudkan apa yang telah direncanakan dan diinginkan perusahaan serta sulit juga bagi perusahaan untuk memiliki kinerja yang optimal. Karena segala sesuatu kegiatan yang dilakukan didalam perusahaan bergantung kepada karyawan yang bekerja, maka dari itulah karyawan dituntut untuk memiliki kemampuan yang baik agar dapat membantu perusahaan. Istilah Prestasi Kerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (Prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang).

2.1.5.1 Pengertian Prestasi Kerja

Prestasi kerja atau bisa juga disebut sebagai hasil kerja adalah faktor penting dalam setiap perusahaan. Kesuksesan sebuah perusahaan dapat dilihat dari bagaimana prestasi kerja pegawainya. Semakin baik prestasi kerja setiap karyawan, maka akan semakin baik pula kinerja perusahaan yang didapatkan. Menurut Sadili Samsudin (2012:159) “adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai oleh seseorang, unit atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan

organisasi/ perusahaan”. Pendapat yang dikemukakan oleh Hasibuan (2012:94), “bahwa Prestasi Kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan waktu”. Dari pengertian tersebut, prestasi kerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut, maka dapat dikatakan bahwa prestasi kerja adalah suatu yang dihasilkan dan dicapai oleh seseorang dalam pekerjaannya berdasarkan kualitas dan kuantitas kerja yang dimiliki oleh karyawan tersebut dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

2.1.5.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Hal (keadaan, peristiwa) yang ikut menyebabkan (mempengaruhi) terjadinya sesuatu. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi prestasi kerja menurut Mangkunegara (2013:67) faktor yang mempengaruhi pencapaian prestasi kerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

1. Faktor Kemampuan (*ability*)

Secara psikologis, Kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan (*knowledge + skill*). Artinya karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu

karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right place, the right man in the right job*).

2. Faktor Motivasi (*motivation*)

Motivasi tumbuh dari sikap (*attitude*) seorang karyawan yang menghadapi situasi (*situastion*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan perusahaan.

Dengan demikian pemberian motivasi pegawai pada dasarnya membutuhkan pengetahuan mengenai karakteristik pegawai dalam organisasi sehingga upaya pemberian motivasi tersebut akan bermanfaat secara maksimal guna meningkatkan prestasi kerja pegawai.

2.1.5.3 Penilaian Prestasi Kerja

Mengembangkan karir seseorang salah satu usahanya melalui peningkatan prestasi kerja. Disamping itu, prestasi kerja akan memberikan keuntungan lainnya seperti dalam rangka untuk menentukan kompensasi yang diterima atau guna perbaikan kualitas kerja karyawan. Untuk menilai prestasi kerja perlu cara-cara yang lazim sesuai dengan proses yang sudah ditetapkan dan penilaian prestasi kerja akan tercapai. Penilaian prestasi kerja yang baik di samping menguntungkan karyawan juga menguntungkan perusahaan secara keseluruhan. Kasmir (2012:154) menyatakan bahwa bahwa ada beberapa tujuan dalam penilaian prestasi kerja antara lain:

1. Memperbaiki Kualitas Pekerjaan

Apabila seseorang dalam pelaksanaannya tidak mampu atau dalam kata lain prestasi kerjanya menurun, maka perlu dilakukan perbaikan. Melalui penilaian prestasi kerja, kualitas pekerjaan seseorang akan ketahuan dimana kekurangannya sehingga memudahkan pemberian jenis pelatihan untuk menutupi kekurangan tersebut.

2. Keputusan Penempatan

Memudahkan manajemen dalam menempatkan seseorang dalam bidang tertentu apakah untuk kegiatan transfer atau promosi. Artinya prestasi penempatan seseorang apakah untuk kegiatan transfer atau promosi juga akan terbantu dengan mendapat seseorang yang sesuai dengan prestasi kerja yang dimilikinya.

3. Perencanaan dan Pengembangan Karir

Dari pengembangan prestasi kerja, maka akan diperoleh dua hasil yaitu karyawan yang memiliki prestasi dan karyawan yang tidak berprestasi. Apabila berprestasi maka akan memudahkan perusahaan dalam perencanaan dan pengembangan karirnya dan sebaliknya jika tidak berprestasi maka akan segera diperbaiki kualitas pekerjaannya.

4. Kebutuhan Latihan dan Pengembangan

Tanpa adanya penilaian prestasi kita tidak akan pernah tahu apa yang dibutuhkan oleh seorang karyawan. Oleh karena itu, penilaian prestasi kerja dibutuhkan oleh seluruh karyawan. Oleh karena itu, penilaian prestasi kerja akan dapat diketahui kebutuhan seorang karyawan. Karyawan yang dinilai

tidak berprestasi maka akan memudahkan karyawan masuk kedalam program pelatihan dan pengembangan yang sudah direncanakan.

5. Penyesuaian Kompensasi

Bagi sebagian karyawan penilaian prestasi kerja akan sangat berpengaruh terhadap perolehan kompensasi dimasa yang akan datang. Dengan adanya kompensasi menyebabkan karyawan akan semakin bergairah dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini dikarenakan adanya pengharapan kompensasi. Karyawan akan diberikan kompensasi sesuai dengan pencapaian prestasi yang dimilikinya. Disamping dapat meningkatkan gairah karyawan, hal ini juga ikut menurunkan kecemburuan sosial diantara karyawan.

6. Kesempatan Kerja yang Adil

Jelas bahwa pada akhir penilaian prestasi kerja akan memberikan keadilan bagi seluruh karyawan. Bagi yang berprestasi akan memperoleh berbagai keuntungan yang sudah disiapkan perusahaan dan bagi yang tidak berprestasi juga demikian.

Hasil penilaian dapat menunjukkan apakah Sumber Daya Manusia (pegawai/karyawan) pada organisasi/perusahaan tersebut sudah memenuhi target atau sasaran yang dikehendaki baik secara kualitas maupun kuantitas, bagaimana perilaku pekerja dalam melakukan pekerjaannya, apakah cara kerja tersebut sudah efektif dan efisien, bagaimana penggunaan waktu kerja, dan sebagainya.

2.1.5.4 Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja mempunyai dasar yang sangat penting bagi perusahaan sebagai alat untuk mengambil keputusan bagi karyawannya. Penilaian prestasi mempunyai banyak kegunaan di dalam suatu organisasi. Sunyoto (2012:199-200) mengatakan bahwa kegunaan penilaian prestasi dapat dirinci sebagai berikut:

1. Perbaikan prestasi kerja Dalam hal ini umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan pegawai, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan para pegawai.
2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi Sebagai bahan pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan penilaian prestasi kerja membantu para pengambil keputusan untuk menentukan besarnya upah dan gaji yang sepatutnya.
3. Keputusan-keputusan penempatan Prestasi kerja seseorang di masa lalu merupakan dasar bagi pengambilan keputusan promosi, transfer dan demosi atau penurunan pangkat.
4. Kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengembangannya Dengan adanya prestasi kerja yang rendah berarti memungkinkan untuk diadakan latihan guna mengatasi berbagai kekurangan dan kelemahan mampu untuk mengembangkan potensi pegawai yang belum sepenuhnya digali.
5. Perencanaan dan pengembangan karir Untuk menyakinkan umpan balik bagi seseorang pegawai, maka pegawai harus ditunjang pengembangan diri dan karir dengan demikian dapat menjamin efektivitas instansi.

Penilaian prestasi kerja karyawan bermanfaat untuk perbaikan prestasi kerja karyawan, penyesuaian kompensasi, keputusan penempatan, kebutuhan untuk latihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karier, penyimpangan proses staffing, ketidakakuratan informasional, kesalahan desain pekerjaan, kesempatan kerja yang adil, dan tantangan eksternal.

2.1.5.5 Unsur-Unsur Penilaian Prestasi Kerja

Identifikasi terdiri atas penentuan unsur-unsur yang akan diamati. Diawali dengan menganalisis pekerjaan agar dapat mengenali unsur-unsur yang akan dinilai dan dapat mengembangkan skala penilaian. Menurut Malayu S.P Hasibuan (2012:95), bahwa umumnya unsur-unsur yang perlu mendapatkan penilaian kerja adalah:

1. Kesetiaan

Penilai mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari orang-orang yang tidak bertanggung jawab.

2. Prestasi Kerja

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahannya.

3. Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahannya.

4. Kedisiplinan

Penilai menilai disiplin karyawan dalam memenuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

5. Kreativitas

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitas untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

6. Kerjasama

Penilai menilai kesediaan karyawan berprestasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya secara vertical atau horizontal di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan lebih baik.

7. Kepemimpinan

Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

8. Kepribadian

Penilai menilai karyawan dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.

9. Prakarsa

Penilai menilai kemampuan berpikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.

10. Kecakapan

Penilai menilai kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.

11. Tanggungjawab

Penilai menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan, dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakan, serta perilaku kerjanya.

Setiap pimpinan perlu mengambil keputusan dan keputusan itu akan semakin tepat apabila informasinya juga tepat. Salah satu cara untuk mendapatkan informasi yang berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya adalah penilaian prestasi.

2.1.5.6 Dimensi dan Indikator prestasi kerja

Untuk memudahkan para manajer melakukan penilaian kinerja karyawan maka dikelompokan beberapa aspek atau kriteria dalam kinerja. Berikut menurut para ahli tentang dimensi dan indikator kinerja karyawan. Richard I. Handerson dalam Wirawan (2011: 53) menyatakan “Dimensi kinerja adalah kualitas-kualitas

atau wajah suatu pekerjaan atau aktivitas-aktivitas yang terdapat di tempat kerja yang kondusif terhadap pengukuran”. Dimensi kinerja menyediakan alat untuk melukiskan keseluruhan cakupan aktivitas ditempat kerja. Sementara itu tanggung jawab dan kewajiban menyediakan suatu deskripsi depersonalisasi.

Penelitian ini penulis menggunakan dimensi dan indikator kinerja menurut Mangkunegara (2012), yaitu:

1. Kualitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

- a. Kecepatan
- b. Kemampuan

2. Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

- a. Kerapihan
- b. Ketelitian
- c. Hasil kerja

3. Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggungjawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

- a. Hasil kerja
- b. Mengambil keputusan

4. Kerja sama

Kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

- a. Jalinan kerja sama
- b. Kekompakan

5. Inisiatif

Inisiatif dari dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang karyawan.

- a. Kemandirian
- b. Bekerja tanpa pengawasan

Semua dimensi dan indikator tersebut selanjutnya dijadikan item kuesioner (pernyataan) yang disusun dengan format skala likert. Dengan format skala likert didapat responsi (jawaban) dari sample penelitian yang selanjutnya disusun menjadi distribusi jawaban responden.

2.2 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap prestasi kerja yang di gunakan sebagai acuan dari penelitian. Berikut adalah hasil daripenelitian terdahulu, sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu yang Relevan

No	Peneliti dan judul penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Theodora Yatipai (2015) Pengaruh Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Studi Pada PT. Holcim Indonesia, Tbk	Terdapat pengaruh positif Motivasi kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan	Memiliki kesamaan pada variabel bebas yaitu Motivasi da variabel terikat Prestasi kerja Karyawan.	Tidak terdapat variabel bebas disiplin kerja. Perbedaan tempat dan waktu penelitian
2.	Intan Ratna Maharani (2008) Pengaruh Penerapan Disiplin Kerja terhadap Prestasi Kerja Pegawai PT. Arwana Citra Mulia, Tbk	Ada pengaruh yang positif antara disiplin kerja terhadap prestasi kerja karyawan PT. Arwana Citra Mulia, Tbk	Meneliti variabel bebas Disiplin kerja dan variabel terikatnya Prestasi Kerja	Memiliki perbedaan dalam waktu, tempat dan objek yang dilakukan PT. Arwana Citra Mulia, Tbk
3	Yordan Ariandy1, Dadang Iskandar Drs., MM2 (2015) . Effect Of Work Discipline On Employee Performance In Pt. Amerta Indah Otsuka Jakarta.	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap prestasi kerja karyawan	Memiliki kesamaan variabel bebas disiplin kerja dan variabel terikatnya Prestasi Kerja Karyawan.	Tidak terdapat motivasi sebagai variabel bebas. Perbedaan tempat dan waktu penelitian.
4.	Sylvia Indra Loana, Bambang Swasto (2014). Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. Duta Pertiwi Indonesia, Tbk	Terdapat pengaruh yang dignifikan dn positif antara variabel disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap prestasi kerja karyawan.	Memiliki kesamaan variabel bebas motivasi dan disiplin kerja dan variabel terikat prestasi kerja karyawan.	Terdapat perbedaan tempat dan waktu penelitian.

5	Benny Usman(2008). Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. AlkindoNaratama, Tbk	Terdapat yang positif dan signifikan antara motivasi dan disiplin kerja dengan prestasi kerja karyawan PT. AlkindoNaratama, Tbk	Memiliki kesamaan variabel bebas disiplin kerja dan motivasi dan variabel terikat prestasi kerja karyawan	Terdapat perbedaan tempat dan waktu penelitian.
6	Ermaneti (2014). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada PT. Fajar Surya Wisesa, Tbk	Terdapat pengaruh yang signifikan disiplin kerja dan motivasi terhadap prestasi kerja pegawai pada PT. Fajar Surya Wisesa, Tbk	Memiliki kesamaan variabel bebas disiplin kerja dan motivasi dan variabel terikat prestasi kerja karyawan	Terdapat perbedaan tempat dan waktu penelitian.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini terletak pada variabel penelitian, periode penelitian, sampel penelitian, dan metode analisis. Penelitian ini dilakukan di PT. Putra Bangsa Sejati yang meneliti variabel disiplin kerja, motivasi kerja, dan prestasi kerja karyawan dengan teknik sampling jenuh, serta dalam penelitian ini digunakan dua macam metode analisis yaitu analisis deskriptif dan analisis verifikatif.

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah suatu diagram yang menjelaskan secara garis besar alur logika berjalannya sebuah penelitian. Perkembangan suatu perusahaan baik dilihat dari sudut pandang beban tugas, perkembangan teknologi dan metode kerja yang baru, namun dalam pencapaian tersebut perusahaan dapat memberikan pengarahannya disiplin kerja yang baik dan perusahaan dapat memotivasi

karyawannya agar bekerja dengan baik, serta perusahaan dapat melihat karyawannya puas atau tidak dalam bekerja karena sangat berpengaruh terhadap Prestasi Kerja Karyawan di PT. Putra Bangsa Sejati.

2.3.1 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja

Disiplin kerja merupakan hal yang penting untuk di pelihara karena dengan ditegakannya disiplin kerja, maka karyawan dapat melakukan pekerjaannya sesuai dengan prosedur dan aturan yang telah di tetapkan sehingga dapat mencapai hasil yang optimal. Disiplin yang baik dari karyawan akan menunjukkan bahwa suatu perusahaan dapat memelihara dan menjaga loyalitas maupun kualitas karyawannya.

Hal ini diperkuat berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yordan davydan Dadang (2015), yang menunjukkan terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap prestasi kerja pada PT. Holcim Indonesia Tbk. Pada uji koefisien determinasi menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja memiliki pengaruh yang lebih rendah dibandingkan prestasi kerja karyawan.

Hasil penelitian lain dilakukan oleh Intan Ratna Maharani (2008) yang berjudul “pengaruh disiplin kerja terhadap prestasi kerja karyawan di PT. Arwana Citra Mulia, Tbk”, yang menunjukkan bahwa penerapan disiplin kerja berupa disiplin preventif dan disiplin korektif memiliki pengaruh terhadap prestasi kerja pegawai. Disiplin preventif memiliki pengaruh nyata terhadap prestasi kerja. Apabila terjadi peningkatan penerapan disiplin preventif, maka akan terjadi peningkatan prestasi kerja pegawai. Disiplin korektif memiliki pengaruh nyata

terhadap prestasi kerja. Hasil uji F menunjukkan bahwa secara simultan (keseluruhan) disiplin kerja memiliki pengaruh terhadap prestasi kerja pegawai.

2.3.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja

Motivasi kerja akan sangat berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan. Apabila seseorang karyawan yang setiap hari bekerja di sebuah perusahaan dan memiliki motivasi kerja yang baik tentunya akan memberikan dampak positif pada loyalitas dan produktivitas karyawan dan tentunya karyawan tersebut akan memiliki prestasi kerja yang baik pula karena motivasi kerja sendiri memiliki dampak positif terhadap prestasi kerja. Hal ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Theodora Yatipai (2015) yang berjudul “Pengaruh Motivasi Terhadap Prestasi kerja Karyawan pada PT. Holcim Indonesia, Tbk”. Yang menyatakan hasil produk moment menunjukkan adanya korelasi atau hubungan yang signifikan antara motivasi terhadap prestasi kerja karyawan. Sehingga Motivasi mempunyai pengaruh terhadap Prestasi kerja karyawan.

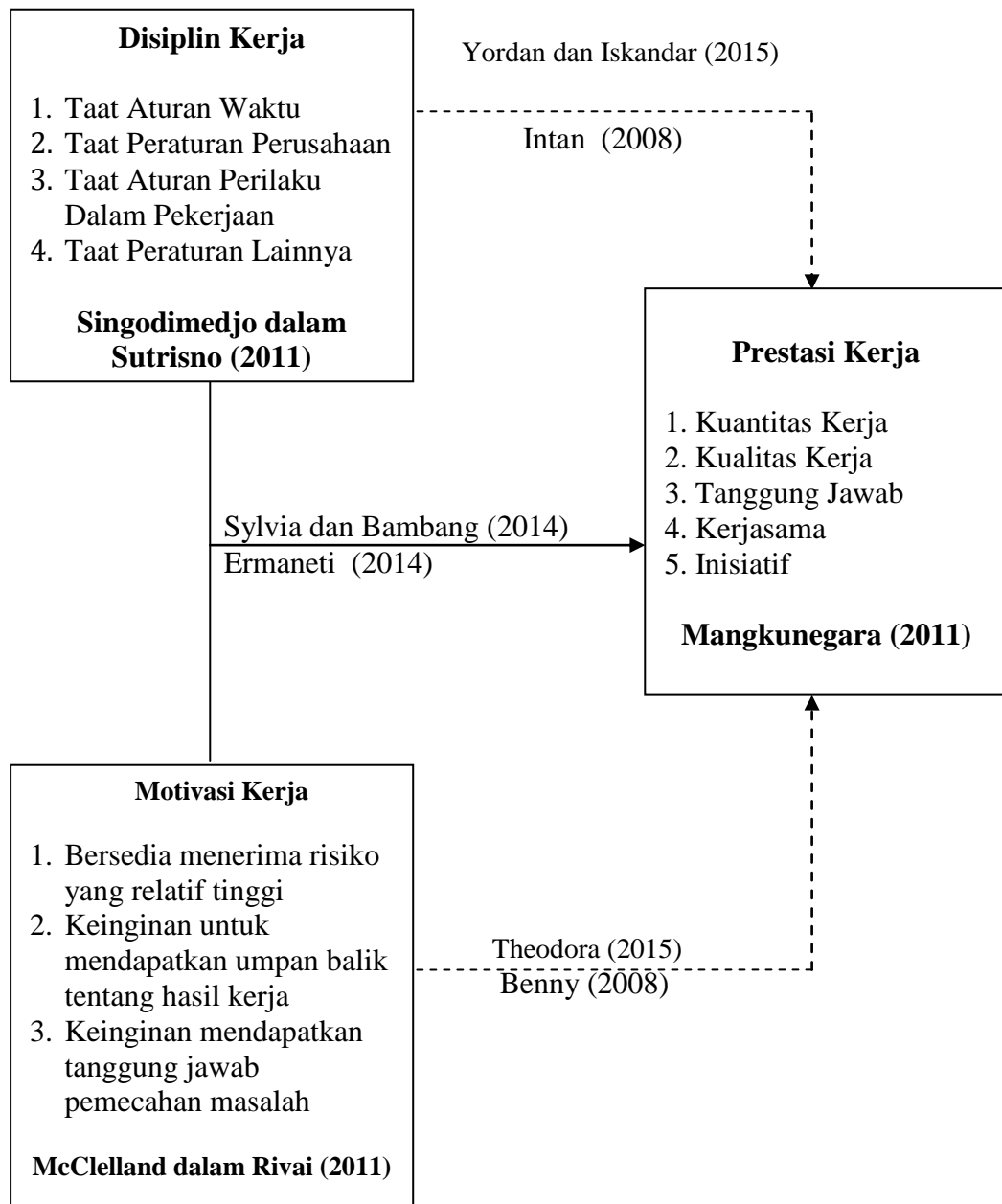
Hasil penelitian lain yang dilakukan oleh Benny Usman (2008) yang berjudul “Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pada PT. Alkindo Naratama, Tbk”. Dimana hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi dengan prestasi kerja karyawan PT. Alkindo Naratama, Tbk, artinya apabila ada peningkatan dalam motivasi maka prestasi kerja karyawan juga akan meningkat.

2.3.3 Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja

Disiplin kerja dan motivasi kerja merupakan aspek penting dalam suatu perusahaan atau organisasi. Disiplin kerja dan motivasi kerja merupakan modal utama dalam perusahaan untuk meraih kesuksesan dan keberhasilan. Karyawan yang diharapkan adalah karyawan yang berkualitas untuk mencapai kinerja optimal. Berdasarkan penelitian terhadulu yang dilakukan oleh Sylvia Indra Loana, Bambang Swasto (2014) menunjukkan bahwa motivasi dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. Duta Pertiwi Indonesia, Tbk dan mampu memberikan kontribusi terhadap variabel prestasi kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Ermaneti (2014) yang berjudul “Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada PT. Fajar Surya Wisesa, Tbk”, dimana menyatakan bahwa disiplin kerja dan motivasi kerja secara bersamaan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja pegawai pada PT. Fajar Surya Wisesa, Tbk.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran di atas, maka dapat dirumuskan paradigma penelitian mengenai Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Prestasi Kerja Karyawan, dinyatakan dalam paradigma sebagai berikut:



Gambar 2.3
Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan dalam kerangka pemikiran maka dapat dirumuskan hipotesis penelitiannya yaitu:

Simultan.

“Terdapat pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi terhadap Prestasi Kerja Karyawan”.

Parsial

1. Terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan
2. Terdapat pengaruh Motivasi Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan