

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

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

Menurut Amastrong (Frida Umi, 2015 : 08) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia secara sederhana bagaimana orang-orang dapat dikelola dengan cara yang terbaik dalam kepentingan organisasi. Sedangkan menurut Handoko (2001 : 04) manajemen sumber daya manusia adalah pemeriksaan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dengan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan individu maupun organisasi.

Jadi manajemen sumber daya manusia menekankan kenyataan bahwa mengelola sumber daya manusia sangatlah penting dari sumber daya yang lainnya, hal ini dikarenakan keberhasilan pengelolaan organisasi ditentukan oleh bagaimana pemberdayaan sumber daya manusinya.

Menurut Syarafuddin Alwi (FaridaUmi, 2015 : 12) mengatakan secara umum fungsi aktivitas manajemen sumber daya manusia meliputi tiga elemen pokok yaitu :

- a. Pencarian tenaga kerja berkualitas.
- b. Pengembangan tenaga kerja berkualitas.

c. Pemeliharaan tenaga kerja.

Tujuan dari implementasi fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut secara umum adalah meningkatkan kontribusi yang produktif dari sumber daya manusia yang ada pada organisasi melalui cara yang strategis, etis, dan secara sosial dapat dipertanggung jawabkan. Dalam menjalankan fungsi - fungsi manajemen sumber daya manusia harus memandang karyawan sebagai partner dan tidak semata – mata menggunakan tenaganya.

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

Menurut Farida Umi (2015 : 9) ada 4 fungsi manajemen, yaitu:

a. Perencanaan

Perencanaan berarti menentukan terlebih dahulu apa yang akan dilakukan atau sumber daya manusia yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan suatu alat untuk mencapai tujuan, jika perusahaan sudah menentukan fungsi – fungsi yang akan dijalankan oleh para karyawan maka manajer perusahaan harus membantu dengan merancang susunan dari berbagai hubungan antara jabatan, personalia dan faktor – faktor fisik.

c. Pengarahan

Sudah selayaknya kalau fungsi selanjutnya adalah melaksanakan pekerjaan tersebut yaitu dengan jalan memberikan perintah, saran – saran sehingga apa yang sudah diencanakan dapat dilaksanakan secara efisien dan efektif.

d. Pengawasan

Selanjutnya adalah pengawasan yaitu mengamati dan membandingkan pelaksanaan dengan rencana dan mengoreksi apabila terjadi penyimpangan atau kalau perlu menyesuaikan kembali rencana yang sudah di buat.

### 2.1.1.3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Berikut adalah tujuan manajemen sumber daya manusia menurut Badriyah (2015 : 41), yaitu :

a. Tujuan sosial

Perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap keutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatif.

b. Tujuan organisasional

Sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuan.

c. Tujuan fungsional

Mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

d. Tujuan individual

Tujuan pribadi dari setiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak mencapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.

#### **2.1.1.4. Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia**

Berikut adalah fungsi operasional manajemen sumber daya manusia menurut Badriyah (2015 : 44), yaitu :

a. Perencanaan tenaga kerja

Perencanaan tenaga kerja dimaksudkan untuk merencanakan jenis dan jumlah tenaga kerja yang tepat untuk memenuhi kebutuhan yang dibutuhkan guna mencapai tujuan.

b. Rekrutmen atau penarikan tenaga kerja

Kegiatan rekrutmen atau penarikan SDM bertujuan agar perusahaan dapat memperoleh SDM sesuai dengan keahlian yang dibutuhkan. Dengan adanya seleksi perusahaan dapat mengetahui pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh tenaga kerja. Apabila sudah memenuhi syarat tenaga kerja tersebut dapat ditempatkan sesuai dengan keahlian.

c. Orientasi dan penempatan tenaga kerja

Program orientasi karyawan bertujuan untuk menyiapkan mental bagi karyawan baru dalam menghadapi peralihan suasana lingkungan pendidikan ke dunia kerja yang nyata.

d. Pengembangan tenaga kerja

Tujuan orientasi dan pengembangan SDM yang potensial menjadi tenaga kerja yang produktif, serta mampu dan terampil sehingga menjadi efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi. Pengembangan tenaga kerja dapat dilakukan dengan mengadakan pendidikan dan latihan yang rutin, promosi, dan mutasi.

e. Penilaian prestasi kerja

Penilaian prestasi kerja merupakan salah satu aspek yang penting dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dengan adanya penilaian prestasi kerja, dapat di ketahui karyawan yang mempunyai prestasi kerja yang baik ataupun yang kurang. Hal ini akan berdampak pada pemberian kompensasi.

f. Pemberian kompensasi

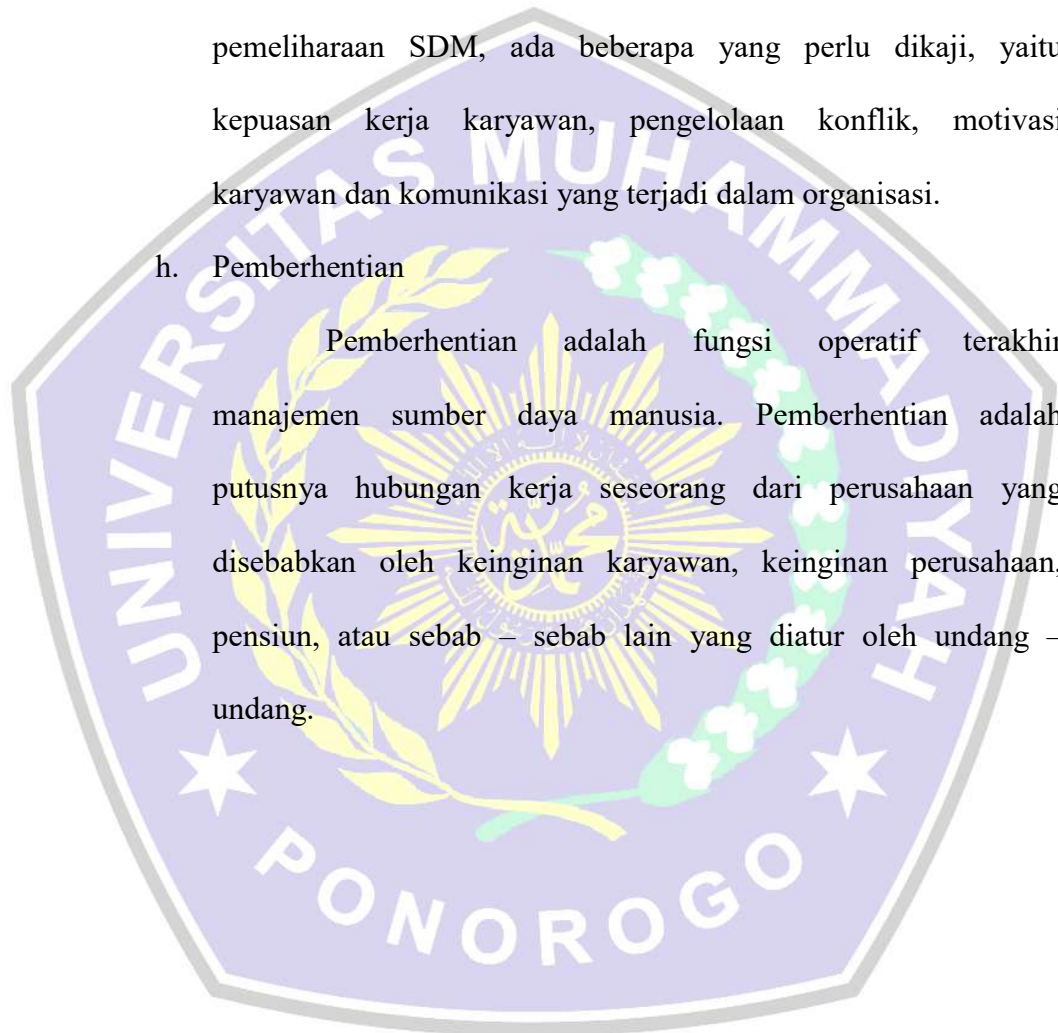
Fungsi pemberian kompensasi meliputi kegiatan pemberian balas jasa kepada para karyawan. Kompensasi dapat berupa finansial ataupun nonfinansial. Kompensasi ditujukan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan. Besarnya kompensasi harus ditentukan secara adil.

g. Pemeliharaan tenaga kerja

Dalam pemeliharaan tenaga kerja terdapat pelaksanaan aspek ekonomis yang diharapkan dapat memberikan ketenangan kerja dan konsentrasi penuh karyawan guna menghasilkan prestasi kerja yang diharapkan oleh perusahaan. Dalam pemeliharaan SDM, ada beberapa yang perlu dikaji, yaitu kepuasan kerja karyawan, pengelolaan konflik, motivasi karyawan dan komunikasi yang terjadi dalam organisasi.

h. Pemberhentian

Pemberhentian adalah fungsi operatif terakhir manajemen sumber daya manusia. Pemberhentian adalah putusanya hubungan kerja seseorang dari perusahaan yang disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, pensiun, atau sebab – sebab lain yang diatur oleh undang – undang.



## **2.1.2. Kepuasan kerja**

### **2.1.2.1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Menurut Mangkunegara (2013 : 117) kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun dengan kondisi dirinya. Sedangkan menurut Wether & Davis (Badriyah, 2015 : 228) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya, yaitu perasaan senang atau tidak senang dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya.

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, tampak dalam sikap positif karyawan dalam pekerjaannya dan segala sesuatu yang di hadapi di lingkungan kerjanya. Tolak ukur kepuasan kerja yang mutlak adalah tidak ada, karena setiap individu karyawan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda.

Menurut Handoko (2011 : 195) mengemukakan bahwa kepuasan kerja yang lebih tinggi dihasilkan oleh prestasi kerja, bukan sebaliknya. Prestasi kerja lebih baik mendapatkan penghargaan yang lebih tinggi, bila penghargaan tersebut dirasakan adil dan memadai, maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat karena mereka menerima penghargaan dalam proporsi yang sesuai dengan prestasi kerja mereka. Kondisi kepuasan atau ketidakpuasan kerja selanjutnya menjadi umpan balik yang akan mempengaruhi prestasi kerja di waktu

yang akan datang. Hubungan prestasi dan kepuasan kerja menjadi suatu sistem yang berlanjut.

### 2.1.2.2. Faktor – faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

As'ad dalam Priansa Donni (2016 : 301) menyatakan foaktor

– faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

a. Faktor psikologi

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai, yang meliputi : minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.

b. Faktor sosial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial, baik sesama pegawai, dengan atasan maupun pegawai yang berbeda jenis pekerjaan.

c. Faktor fisik

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik pegawai, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu udara, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan pegawai, umur dan sebagainya.

d. Faktor finansial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai, yang meliputi sistem dan besarnya



gaji atau upah, jaminan sosial, macam – macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

Kreitner dan Kinicki dalam Priansa Donni (2016 : 303) menyatakan lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja, yaitu :

a. Pemenuhan kebutuhan

Kepuasan yang ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan kepada individu pegawai untuk memenuhi kebutuhannya.

b. Perbedaan

Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh pegawai dalam mengemban pekerjaan.

c. Pencapaian nilai

Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan yang memberikan pemenuhan nilai kerja individu yang penting.

d. Keadilan

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

e. Komponen genetik

Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik yang ada dan menjadi bawaan pegawai.

Luthans dalam Priansa Donni (2016 : 304) menyatakan bahwa faktor – faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

a. Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan yang memberikan kepuasan adalah pekerjaan menarik dan menantang, pekerjaan yang tidak membosankan, serta pekerjaan yang memberikan status.

b. Upah / gaji

Upah dan gaji merupakan hal yang signifikan, namun merupakan faktor yang kompleks dan multidimensi dalam kepuasan kerja.

c. Promosi

Kesempatan dipromosikan nampaknya memiliki pengaruh yang beragam terhadap kepuasan kerja, karena promosi bisa dalam bentuk yang berbeda – beda dan bervariasi pula imbalannya.

d. Supervisi

Supervisi merupakan sumber kepuasan kerja lainnya yang cukup penting pula.

e. Kelompok kerja

Pada dasarnya, kelompok kerja akan berpengaruh pada kepuasan kerja. Rekan kerja yang ramah dan kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja bagi pegawai individu.

f. Kondisi kerja / lingkungan kerja

Jika kondisi kerja bagus (lingkungan sekitar bersih dan menarik) misalnya, maka pegawai akan lebih bersemangat mengerjakan pekerjaan mereka, namun bila kondisi kerja rapuh (lingkungan sekitar panas dan berisik) misalnya, pegawai akan lebih sulit menyelesaikan pekerjaan mereka.

### 2.1.2.3. Respon Terhadap Ketidakpuasan Kerja

Dalam suatu organisasi di mana sebagian terbesar pekerjaannya memperoleh kepuasan kerja, tidak tertutup kemungkinan sebagian kecil di antara merasakan ketidakpuasan. Ketidakpuasan pekerja dapat ditunjukkan dalam sejumlah cara. Robbins dalam Wibowo (2016 : 426) menunjukkan empat tanggapan yang berbeda satu sama lain dalam dimensi konstruktif / destruktif dan aktif / pasif, dengan penjelasan sebagai berikut :

a. *Exit*

Ketidakpuasan ditunjukkan dengan melalui perilaku diarahkan pada meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru atau mengundurkan diri.

b. *Voice*

Ketidakpuasan ditunjukkan dengan melalui usaha secara aktif dan konstruktif untuk memperbaiki keadaan, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan berbagai bentuk aktivitas lainnya.

c. *Loyalty*

Ketidakpuasan ditunjukkan dengan cara pasif, tetapi optimistik dengan menunggu kondisi untuk memperbaiki, termasuk dengan berbicara bagi organisasi di hadapan kritik eksternal dan memercayai organisasi dan manajemen melakukan hal yang baru.

d. *Neglect*

Ketidakpuasan ditunjukkan melalui tindakan secara pasif membiarkan keadaan semakin buruk, termasuk kemangkiran atau keterlambatan secara kronis, mengurangi usaha, dan meningkatkan tingkat kesalahan.

#### 2.1.2.4. Pedoman Meningkatkan Kepuasan Kerja

Greenberg dan Baron dalam Wibowo (2016 : 427) memberikan saran untuk mencegah ketidakpuasan dan meningkatkan kepuasan, dengan cara sebagai berikut :

a. Membuat pekerjaan menyenangkan

Orang lebih puas dengan pekerjaan yang mereka senang kerjakan daripada yang membosankan. Meskipun beberapa pekerjaan secara intrinsik membosankan, pekerjaan tersebut masih mungkin meningkatkan tingkat kesenangan ke dalam setiap pekerjaan.

b. Orang dibayar dengan jujur

Orang yang percaya bahwa sistem pengupahan tidak jujur cenderung tidak puas dengan pekerjaannya. Hal ini diperlakukan tidak hanya untuk gaji dan upah per jam, tetapi juga *fringe benefit*. Konsisten dengan *value theory*, mereka merasa dibayar dengan jujur apabila orang diberi peluang memilih *fringe benefit* yang paling mereka inginkan, kepuasan kerjanya cenderung naik.

c. Mempertemukan orang dengan pekerjaan yang cocok dengan minatnya

Semakin banyak orang menemukan bahwa mereka dapat memenuhi kepentingannya sambil di tempat kerja, semakin puas mereka dengan pekerjaannya. Perusahaan dapat menawarkan

*counselling individu* kepada pekerja sehingga kepentingan pribadi dan profesional dapat diidentifikasi dan disesuaikan.

d. Menghindari kebosanan dan pekerjaan berulang – ulang

Kebanyakan orang cenderung mendapatkan sedikit kepuasan dalam melakukan pekerjaan yang sangat membosankan dan berulang. Sesuai dengan *two-factor theory*, orang jauh lebih puas dengan pekerjaan yang meyakinkan mereka memperoleh sukses secara bebas melakukan kontrol atas bagaimana cara mereka melakukan sesuatu.

### **2.1.3. Komunikasi**

#### **2.1.3.1. Pengertian Komunikasi**

Menurut BangunWilson (2012 : 361) komunikasi dapat didefinisikan sebagai suatu proses penyampaian informasi dari pengirim (*sender*) ke penerima pesan (*reciver*) dengan menggunakan berbagai media yang efektif sehingga pesan tersebut dapat dengan jelas dan mudah dipahami oleh penerima pesan tersebut. Menurut Umi Farida (2016 : 61) komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain. Perpindahan pengertian tersebut melibatkan lebih dari sekedar kata-kata yang digunakan dalam percakapan, tetapi juga ekspresi wajah, intonasi, titik putus vokal dan sebagainya.

Berdasarkan pengertian diatas, kegiatan komunikasi melibatkan dua pihak antara lain pengirim pesan dan penerima pesan. Agar komunikasi efektif, kedua belah pihak harus mempunyai keterampilan dalam menyampaikan dan menerima pesan dengan jelas agar mudah untuk dipahami.

### 2.1.3.2. Jenis – jenis Komunikasi

Menurut Soetopo (2012 : 193) ada beberapa jenis komunikasi dalam organisasi antara lain yaitu :

a. Komunikasi ke bawah

Komunikasi ke bawah yang berasal dari seseorang yang memiliki posisi lebih tinggi kepada seseorang yang memiliki status yang lebih rendah. Komunikasi ke bawah biasanya berupa kebijakan, perintah, petunjuk dan informasi yang bersifat umum.

b. Komunikasi ke atas

Komunikasi ke atas berasal dari seseorang yang memiliki status rendah kepada seseorang yang memiliki posisi yang lebih tinggi. Komunikasi ke atas biasanya berupa laporan, pengaduan, desas – desus (rumor), permohonan, tuntutan dan keinginan.

c. Komunikasi horizontal

Komunikasi horizontal yaitu komunikasi antar-status yang sama dalam organisasi. Komunikasi horizontal mempunyai dua tujuan, yaitu untuk mempercepat jalannya komunikasi antar-

bagian yang memiliki status yang sama, dan dapat menyatukan organisasi secara sosial.

### 2.1.3.3. Faktor – faktor yang Mempengaruhi Komunikasi

Menurut Mangkunegara (2013 : 148) ada dua tinjauan faktor yang mempengaruhi komunikasi yaitu faktor dari pihak *sender* atau disebut pula komunikator, dan faktor dari pihak *receiver* atau komunikan.

Faktor dari pihak *sender* atau komunikator, yaitu :

a. Keterampilan *sender*

*Sender* sebagai pengirim informasi, ide, berita, pesan perlu menguasai cara – cara menyampaikan pikiran baik secara tertulis maupun lisan.

b. Sikap *sender*

Sikap *sender* sangat berpengaruh pada *receiver*. *Sender* yang bersikap angkuh kepada *receiver* dapat mengakibatkan informasi atau pesan yang diberikan menjadi ditolak oleh *receiver*,” maka dari itu *sender* harus bersikap meyakinkan *receiver* terhadap pesan yang diberikan kepadanya.

c. Pengetahuan *sender*

*Sander* yang mempunyai pengetahuan luas dengan menguasai materi yang disampaikan akan dapat menginformasikannya kepada *receiver* se jelas mungkin. Dengan



demikian, *receiver* akan lebih mudah mengerti pesan yang disampaikan.

d. Media saluran yang digunakan oleh *sender*

Media atau saluran komunikasi sangat membantu dalam menyampaikan ide, informasi atau pesan kepada *receiver*. *Sender* perlu menggunakan media saluran komunikasi yang sesuai dan menarik perhatian *receiver*.

Faktor dari pihak *receiver* atau komunikan, yaitu :

a. Keterampilan *receiver*

Keterampilan *receiver* dalam mendengar dan membaca pesan sangat penting. Pesan yang diberikan oleh *sander* akan dapat dimengerti dengan baik, jika *receiver* mempunyai keterampilan mendengar dan membaca.

b. Sikap *receiver*

Sikap *receiver* terhadap *sander* sangat mempengaruhi efektif tidaknya komunikasi. *Receiver* haruslah bersikap positif terhadap *sander*, sekalipun pendidikan *sander* lebih rendah dibandingkan dengannya.

c. Pengetahuan *receiver*

Pengetahuan *receiver* sangat berpengaruh pula dalam komunikasi. *Receiver* yang mempunyai pengetahuan yang luas akan lebih mudah dalam menginterpretasikan ide atau pesan yang diterimanya dari *sander*. Jika pengetahuan *receiver* kurang luas

sangat memungkinkan pesan yang diterimanya menjadi kurang jelas atau kurang dapat dimengerti oleh *receiver*.

d. Media saluran komunikasi

Media saluran komunikasi yang digunakan sangat berpengaruh dalam penerimaan ide atau pesan. Media saluran komunikasi berupa alat indera yang ada pada *receiver* sangat menentukan apakah pesan dapat diterima atau tidak untuknya. Jika alat indera *receiver* terganggu maka pesan yang diberikan oleh *sander* dapat menjadi kurang jelas bagi *receiver*.

#### 2.1.3.4. Rintangan dalam Berkomunikasi

Menurut Mangkunegara (2013 : 150) ada tiga rintangan dalam berkomunikasi, yaitu :

a. Rintangan pribadi

Rintangan pribadi yang dimaksud adanya hambatan pribadi yang disebabkan karena emosi, alat indera yang terganggu, kebiasaan – kebiasaan yang berlaku pada norma atau nilai budaya tertentu.

b. Rintangan fisik

Rintangan fisik yang dimaksud adalah terlalu jauh jarak tempat berkomunikasi antara *sander* dan *receiver*. Dalam hal ini diperlukan media komunikasi seperti telepon, alat penguat suara, SSB (*Single Side Band*), dan alat komunikasi lainnya.

c. Rintangan bahasa

Rintangan bahasa yang dimaksud adalah kesalahan menginterpretasikan istilah kata. Misalnya kata *atos*, *sender* orang Sunda dalam pesannya bermaksud *atos* itu berarti sudah, sedangkan *receiver* orang Jawa menerima pesan tersebut dengan pengertian *atos* itu keras.

## 2.1.4. Disiplin Kerja

### 2.1.4.1. Pengertian Disiplin Kerja

Menurut FathoniAbdurrahmat (2009 : 172) berpendapat bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma - norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan dapat diartikan bilamana karyawan datang dan pulang tepat waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma – norma sosial yang berlaku.

Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan, karena tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, maka sulit perusahaan untuk mewujudkan tujuannya. Kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu perusahhan dalam mencapai tujuan.

Kedisiplinan merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang penting, karena semakin baik disiplin para karyawan, maka prestasi kerja akan meningkat. Disiplin dapat

ditegakkan melalui kerjasama yang tinggi dari para karyawan dalam perusahaan, dengan disiplin yang baik, karyawan sadar dan bersedia mengerjakan semua tugasnya dengan efektif dan efisien sehingga karyawan dapat mencapai prestasi kerja yang diharapkan.

Perusahaan sangat mengharapkan kedisiplinan setiap individu dapat ditingkatkan demi kemajuan perusahaan dan tujuan – tujuan perusahaan yang ingin dicapai. Tugas manajer adalah selalu berusaha agar karyawan mempunyai tingkat kedisiplinan yang baik, seorang manajer dapat dikatakan berhasil dalam memimpin apabila karyawannya memiliki kedisiplinan yang baik.

#### **2.1.4.2. Tipe Pendisiplinan**

Menurut Handoko ( 2011 : 208) ada dua tipe kegiatan pendisiplinan, yaitu :

a. Disiplin preventip

Disiplin preventip adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar daan aturan, sehingga penyelewengan – penyelewengan dapat di cegah.

b. Disiplin korektip

Disiplin korektip adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan – aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran – pelanggaran lebih lanjut.

Kegiatan korektip sering berupa suatu bentuk hukuman dan disebut tindakan pendisiplinan (*disciplinary action*). Sebagai contoh, tindakan pendisiplinan bisa berupa peringatan atau skorsing.

#### 2.1.4.3. Faktor – faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Singodimedjo dalam Sutrisno Edy (2014 : 89), faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah :

a. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah di kontribusikan bagi perusahaan. Bila ia menerima kompensasi yang memadai, mereka akan dapat bekerja dengan tenang dan tekun, serta berusaha bekerja dengan sebaik- baiknya. Namun demikian, pemberian kompensasi yang memadai belum tentu menjamin tegaknya disiplin. Karena pemberian kompensasi hanyalah merupakan salah satu cara meredam kegelisahan para karyawan.

b. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin

dirinya dan bagaimana ia mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan.

c. Ada tidaknya aturan pasti yang dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin ditegakkan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah – ubah sesuai dengan kondisi dan situasi.

d. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Bila ada seorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Dengan adanya tindakan dalam pelanggaran disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka suatu karyawan akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa. Dalam situasi demikian, maka semua karyawan akan benar – benar terhindar dari sikap sembrono, asal jadi seenaknya sendiri dalam perusahaan.

e. Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan tepat dan sesuai

dengan yang telah ditetapkan. Namun sudah menjadi tabiat manusia bahwa mereka ingin bebas, tanpa diikat atau terikat oleh peraturan apapun juga. Dengan adanya pengawasan seperti demikian, maka sedikit banyak para karyawan akan terbiasa melaksanakan disiplin kerja.

f. Ada tidaknya perhatian pada karyawan

Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara satu dengan lainnya. Seorang karyawan tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinan sendiri. Keluhan dari kesulitan mereka ingin didengar, dan dicarikan jalan keluarnya, dan sebagainya.

g. Diciptakan kebiasaan – kebiasann yang menegakkan disiplin

Pimpinan yang kurang baik, yang memakai kekuasaannya dengan sewenang – wenang dan menggunakan ancaman terus – menerus, kadang dapat memperoleh apa yang tampak sebagai disiplin yang baik, namun rasa gelisah dan tidak tentram yang timbul dari peraturan yang keras dan paksaan saja, dapat meledak di muka pimpinan setiap waktu. Dengan pimpinan yang baik, seorang pimpinan dapat berbuat banyak untuk menciptakan iklim kerja yang memungkinkan penegakkan disiplin sebagai proses yang wajar, karena para karyawan akan menerima serta mematuhi

peraturan – peraturan serta kebijakan – kebijakan sebagai pelindung bagi keberhasilan pekerjaan dan kesejahteraan sejati mereka.

## **2.1.5. Prestasi Kerja**

### **2.1.5.1. Pengertian Prestasi Kerja**

Menurut Farida Umi (2015 : 140) prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan akan kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kemudian Moh. As'ud (Badriyah, 2015 : 136) menyatakan bahwa prestasi kerja merupakan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Berdasarkan pendapat tersebut, prestasi kerja adalah hasil karya atau hasil kerja dari seorang individu terhadap tugas yang diembannya sesuai dengan banyaknya kewajiban yang dipikulnya. Prestasi kerja didorong oleh adanya motif dari diri sendiri untuk bisa berbuat yang lebih baik lagi untuk mencapai kepuasan kerja yang maksimal.

Manfaat dari penilaian prestasi kerja sangat bisa dirasakan oleh karyawan maupun perusahaan itu sendiri, dimana kegiatan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan selama ini bisa menghasilkan prestasi kerja yang nantinya akan mempengaruhi penyesuaian kompensasi, keputusan penempatan, dan juga perbaikan



prestasi kerja. Manajer, karyawan, dan departemen personalia diharapkan dapat mengoreksi kegiatan pekerjaan mereka untuk memperbaiki prestasi kerja, dengan begitu prestasi kerja dapat digunakan untuk membantu mengambil keputusan dalam menentukan pemberian upah, pemberian bonus, promosi, transfer, demosi yang di dasarkan pada penilaian prestasi kerja masa lalu.

#### **2.1.5.2. Faktor – faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja**

Menurut Steers dalam Sutrisno Edy (2014 : 151), umumnya orang percaya bahwa prestasi kerja individu merupakan fungsi gabungan dari tiga faktor, yaitu :

- a. “Kemampuan, perangai dan minat seorang pekerja
- b. “Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peranan seorang pekerja
- c. “Tingkat motivasi kerja

Walaupun setiap faktor secara sendiri – sendiri dapat juga mempunyai faktor yang penting, tetapi kombimasi ketiga tersebut sangat menentukan tingkat hasil tiap pekerja, yang pada gilirannya membantu prestasi organisasi secara keseluruhan. Byar dan Rue dalam Sutrisno Edy (2014 : 151), mengemukakan adanya dua faktor yang mempengaruhi prestasi prestasi kerja, yaitu faktor individu dan faktor lingkungan. Faktor – faktor individu yang dimaksud adalah :

- a. Usaha (*effort*) yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas.
- b. *Abilities*, yaitu sifat – sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.
- c. *Role/task preceptions*, yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Adapun faktor – faktor lingkungan yang mempengaruhi prestasi kerja adalah :

- a. Kondisi fisik
- b. Peralatan
- c. Waktu
- d. Material
- e. Pendidikan
- f. Supervisi
- g. Desain organisasi
- h. Pelatihan
- i. Keberuntungan

Faktor – faktor lingkungan ini tidak langsung menentukan prestasi kerja seseorang, tetapi mempengaruhi faktor – faktor individu. Mc Cormick dan Tiffin dalam Sutrisno Edy (2014 : 152), mengemukakan bahwa prestasi kerja merupakan hasil dari gabungan variabel individual dan variabel fisik dan pekerjaan serta variabel organisasi dan sosial.

Perilaku seseorang dalam organisasi merupakan hasil dari interaksi berbagai variabel, yaitu individu dan situasional. Oleh karena itu, perilaku individu dapat diukur berdasarkan variabel – variabel yang berhubungan dengannya. Pengukuran prestasi kerja diarahkan pada enam aspek yang merupakan bidang prestasi kunci bagi perusahaan yang bersangkutan. Bidang prestasi kunci tersebut adalah :

a. Hasil kerja

Tingkat kualitas maupun kuantitas yang telah dihasilkan dalam sejauh mana pengawasan dilakukan.

b. Pengetahuan pekerjaan

Tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja.

c. Inisiatif

Tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khusus dalam hal penanganan masalah – masalah yang timbul.

d. Kecakapan mental

Tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima insrtuksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja certa situasi kerja yang ada.

e. Sikap

Tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

f. Disiplin waktu dan absensi

Tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka dapatlah disimpulkan, bahwa pembahasan masalah keberhasilan kerja atau prestasi kerja haruslah dilihat dari dua sudut pandang, yaitu :

- a. Harus dilihat aspek – aspek yang menyangkut kriteria pengukuran keberhasilan kerja yang merupakan sasaran akhir dari pelaksanaan suatu pekerjaan.
- b. Perilaku dari individu itu sendiri dalam usahanya untuk mencapai keberhasilan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Perilaku itu sendiri dipengaruhi oleh dua variabel utama yang individual dan situasional.

### 2.1.5.3. Kegunaan Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Faria Umi (2015 : 136) penilaian prestasi kerja bertujuan dan berguna untuk perusahaan serta harus bermanfaat bagi karyawan. Kegunaannya antara lain, yaitu :

- a. Sebagai dasar pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, kenaikan gaji dan transfer.

- b. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejumlah mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengadakan evaluasi efektifitas seluruh kegiatan dasar perusahaan.
- d. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada dalam organisasi.
- e. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan performance kerja yang baik.
- f. Sebagai alat untuk bisa dilihat kekurangan atau kelemahan dimasa lampau dan meningkatkan kemampuan kerja selanjutnya, dan lain sebagainya.

## 2.2. Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Judul	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	Darmastuti Ariani, Hamidah Nayati Utami, Heru Susilo (2013)	Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi Pada Pt. Inti Luhur Fuja Abadi (Ilufa), Pasuruan)	Analisis Regresi Linier Berganda	Variabel kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.  Variabel motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap prestasi kerja

				karyawan.
2.	Cristian Matasik, Adolfina, Genita Lumintang (2017)	Pengaruh Komunikasi dan Sikap Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Bank Negara Indonesia Kantor Cabang Manado	Analisis Regresi Linier Berganda	<p>Variabel komunikasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan PT. BNI Kantor Cabang Manado.</p> <p>Variabel sikap kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan PT. BNI Kantor Cabang Manado.</p>
3.	M. Syaiful Azwar, Winarningsih (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Analisis Regresi Linier Berganda	<p>Variabel gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>Variabel komunikasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>

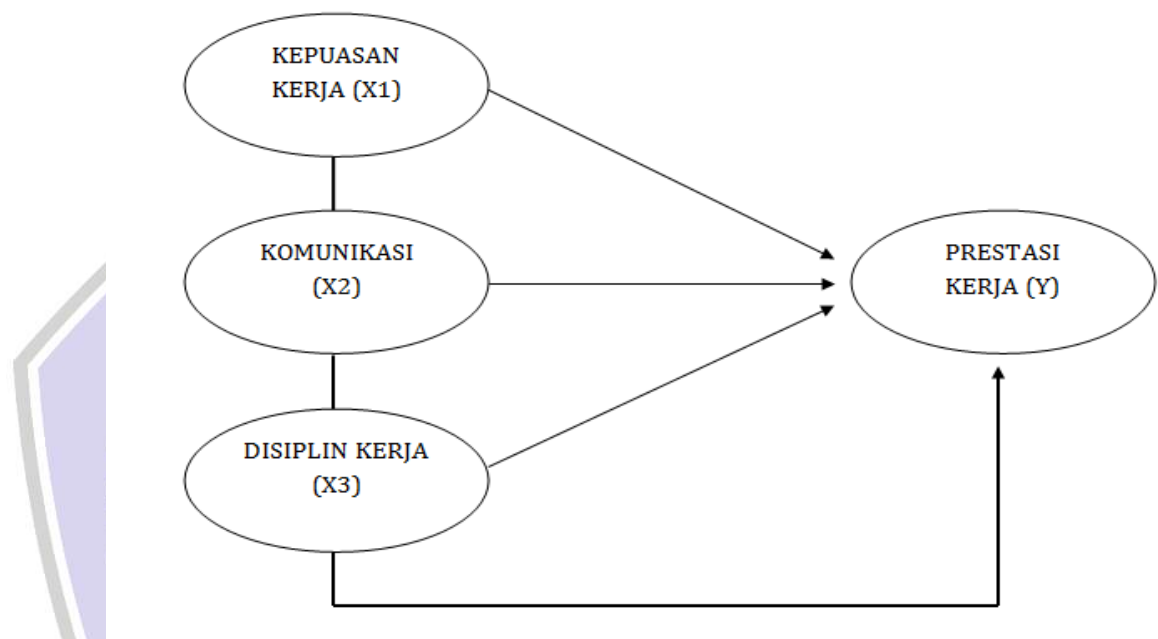
				Variabel disiplin kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4.	Carnila M.D. Parhusip, Mochammad Al. Musadieq, Gunawan Eko Nurtjahjono (2014)	Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja (Studi Pada Karyawan AJB BUMIPUTERA 1912 Cabang Kayutangan Kota Malang)	Analisis Regresi Linier Berganda	Variabel sikap berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap prestasi kerja.  Variabel perilaku berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap prestasi kerja.

### 2.3. Kerangka Pemikiran

Menurut Uma Sekaran dalam Sugiyono (2017 : 93) mengemukakan bahwa kerangka berfikir adalah model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah didefinisikan sebagai masalah yang penting.” Sedangkan menurut Suriasumantri dalam Sugiono (2017 : 94), kerangka pemikiran ini merupakan penjelasan sementara terhadap gejala – gejala yang menjadi obyek permasalahan.

Berdasarkan pembahasan tersebut dapat disimpulkan bahwa kerangka berpikir adalah penjelasan sementara secara konseptual tentang keterkaitan hubungan pada setiap objek permasalahan berdasar teori.

Berikut kerangka pemikiran untuk penelitian ini :



Gambar 2.1 : Kerangka Pemikiran

Keterangan garis pada gambar :

- Pengaruh secara Parsial
- Pengaruh secara Simultan

#### 2.4. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2017 : 99) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan



pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta – fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik.

#### 2.4.1 Hubungan kepuasan kerja dengan prestasi kerja

Gibson, Ivancevich dan Donelly dalam Wibowo (2016 : 420), secara jelas menggambarkan adanya hubungan timbal balik antara kinerja dan kepuasan kerja. Kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif, di sisi lain dapat pula terjadi kepuasan kerja disebabkan oleh adanya kinerja atau prestasi kerja sehingga pekerjaan yang lebih produktif akan mendapatkan kepuasan. Selanjutnya pada penelitian yang dilakukan Darmastuti Ariani, “Hamidah Nayati Utami, Heru Susilo (2013) dengan judul pengaruh kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap prestasi kerja karyawan (Studi pada Pt. Inti Luhur Fuja Abadi (Ilufa), Pasuruan)” mendapatkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. Maka peneliti menyusun Hipotesis yang pertama adalah :

**H<sub>1</sub> : Terdapat pengaruh kepuasan kerja (X1) terhadap prestasi kerja karyawan Latansa Ponorogo (Y).**

#### 2.4.2 Hubungan komunikasi dengan prestasi kerja

Menurut Fahmi Irham (2016 : 190), organisasi diciptakan melalui komunikasi. Komunikasi tidak sekedar instrumen atau alat untuk berinteraksi tetapi komunikasi adalah medium yang menyebabkan adanya organisasi. Komunikasi yang dilakukan antara individu dan kelompok dalam organisasi merupakan bagian penting dari proses organisasi yang berlangsung terus menerus. Pada penelitian yang dilakukan Cristian Matasik, Adolfina, Genita Lumintang (2017) dengan judul “pengaruh komunikasi dan sikap kerja terhadap prestasi kerja karyawan Bank Negara Indonesia Kantor Cabang Manado” mendapatkan hasil bahwa komunikasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. Maka peneliti menyusun Hipotesis yang ke-dua adalah :

**H<sub>2</sub> : Terdapat pengaruh komunikasi (X<sub>2</sub>) terhadap prestasi kerja karyawan Latansa Ponorogo (Y)**

#### 2.4.3 Hubungan disiplin kerja dengan prestasi kerja

Menurut Fathoni Abdurrahmat (2009 : 172), kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan, karena tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, maka sulit bagi perusahaan untuk mewujudkan tujuannya. Jadi, kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan mencapai tujuan. Pada penelitian Carnila M.D. Parhusip, Mochammad Al. Musadieg, Gunawan Eko

Nurtjahjono (2014) dengan judul “pengaruh disiplin kerja terhadap prestasi kerja (Studi pada Karyawan AJB BUMIPUTERA 1912 Cabang Kayutangan Kota Malang)”, mendapatkan hasil bahwa disiplin kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. Maka peneliti menyusun Hipotesis yang ke-tiga adalah :

**H<sub>3</sub> : Terdapat pengaruh disiplin kerja (X3) terhadap prestasi kerja karyawan Latansa Ponorogo (Y)**

#### **2.4.4 Hubungan kepuasan kerja, komunikasi dan disiplin kerja terhadap prestasi kerja**

Kepuasan kerja, komunikasi dan disiplin kerja yang baik akan mempengaruhi prestasi kerja karyawan dalam sebuah perusahaan.” Hal ini sesuai dengan hasil penelitian dari beberapa peneliti yang dijadikan satu dan mengemukakan bahwa variabel Kepuasan kerja, komunikasi dan disiplin kerja memiliki pengaruh terhadap prestasi kerja. Maka Peneliti menyusun Hipotesis yang ke-empat adalah sebagai berikut :

**H<sub>4</sub> : Terdapat pengaruh kepuasan kerja (X1), komunikasi (X2) dan disiplin kerja (X3) secara bersama-sama terhadap prestasi kerja karyawan Latansa Ponorogo (Y)**