

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1. Kinerja

2.1.1. Pengertian Kinerja

Dalam mencapai tujuan perusahaan, sangat dipengaruhi oleh keberhasilan dari upaya yang dilakukan oleh karyawannya. Upaya tersebut tercermin dalam tugas yang diberikan kepadanya maupun upaya yang berasal dari dalam dirinya yang memiliki dorongan yang kuat untuk mencapai tujuan organisasi. Di lain hal kerja mereka tergantung pada kemampuan mereka untuk berinteraksi secara efektif dengan rekan kerja dan atasan.

Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil kerja dari suatu organisasi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan yang diambil. Dengan adanya informasi mengenai kinerja suatu instansi pemerintah, akan dapat diambil tindakan yang diperlukan seperti koreksi atas kebijakan, meluruskan kegiatan-kegiatan utama dan tugas pokok instansi, bahan untuk perencanaan, menentukan tingkat keberhasilan instansi untuk memutuskan suatu tindakan dan lain-lain.

Menurut Mangkunegara (2007; 67) istilah kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang di capai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara

kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Pendapat mengenai kinerja yang diungkapkan yani (2012; 117) adalah sebagai berikut kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Selanjutnya, menurut siagian mengemukakan kinerja adalah suatu keadaan yang menunjukkan kemampuan seorang karyawan dalam menjalankan tugas sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh organisasi kepada karyawan sesuai dengan kemampuannya.

Dengan kata lain bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Selanjutnya, Rivai (2008; 14) menambahkan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Jika dilihat dari asal katanya, kinerja adalah terjemahan dari performance, yang menurut *The Scribner-Bantam English Dictionary*, terbitan Amerika Serikat dan Canada (1979), berasal dari akar kata "to perform" dengan beberapa entries yaitu : 1) melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*), 2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfill, as vow*), 3) melaksanakan atau menyempurnakan

tanggung jawab (to execute or complete a understaking) dan 4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*).

Menurut Kartono dalam Indrastuti dan Tanjung (2012;112) kinerja adalah kemampuan dalam menjalankan tugas dan pencapaian standar keberhasilan yang ditentukan oleh instansi kepada karyawan sesuai dengan job yang diberikan kepada masing-masing karyawan.

Menurut As'ad (2004; 46-47) pengertian kinerja atau prestasi kerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan lebih tegas lagi Lawler dan Poter menyatakan bahwa kinerja adalah *succesfull role achievement* yang di peroleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya.dari batasan tersebut As'ad menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Sedangkan Suprihanto (2003; 33) mengatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja seseorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kinerja yang telah ditentukan dahulu dan telah disepakati bersama.

Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan sebagai bagian dari suatu perusahaan harus dapat memperlihatkan kinerja atau prestasi kerja.kinerja pada karyawan dapat dibagi kepada dua bagian yaitu kemampuan manajerial dan produktivitas. Kemampuan manajerial adalah kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas manajerial seperti mengatur, membina, merencana

dan sebagainya dan sangat sedikit sekali terkait dengan pergerakan fisik produktivitas adalah kemampuan oleh fisik karyawan yang dikaitkan dengan hasil-hasil fisik yang akan dicapai.

Untuk mengetahui lebih lanjut tentang kinerja perlu ditetapkan indikator kinerja yaitu ukuran kuantitatif dan atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai tingkat kinerja baik pada tahap perencanaan, pelaksanaan maupun tahap setelah kegiatan selesai dan berfungsi.

Menurut Siagian (2012; 227) pengalaman banyak organisasi menunjukkan bahwa suatu sistem penilaian prestasi kerja yang baik sangat bermanfaat untuk berbagai kepentingan, yaitu :

1. Mendorong peningkatan prestasi kerja, dengan mengetahui hasil prestasi kerja, ketiga pihak yang terlibat dapat mengambil berbagai langkah yang diperlukan agar prestasi kerja para pegawai lebih meningkat lagi di masa-masa yang akan datang.
2. Sebagai bahan pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan. telah dimaklumi bahwa imbalan yang diberikan oleh organisasi kepada para anggotanya tidak hanya terbatas pada upah dan/atau gaji yang merupakan penghasilan tetap bagi para anggota yang bersangkutan, akan tetapi juga berbagai imbalan lainnya seperti bonus pada akhir tahun, hadiah pada hari-hari besar tertentu, dan bahkan juga oleh banyak organisasi niaga kepemilikan sejumlah saham

perusahaan.Keputusan tentang siapa yang berhak menerima berbagai imbalan tersebut dapat didasarkan antara lain pada hasil penilaian prestasi kerja pegawai yang bersangkutan.

3. Untuk kepentingan mutasi pegawai, prestasi kerja seseorang dimasa lalu merupakan dasar bagi pengambilan keputusan mutasi baginya dimasa depan, apapun bentuk mutasi tersebut seperti promosi, alih tugas, alih wilayah maupun demosi.
4. Guna menyusun program pendidikan dan pelatihan, baik yang dimaksud untuk mengatasi berbagai kekurangan dan kelemahan maupun untuk mengembangkan potensi karyawan yang ternyata belum sepenuhnya digali dan yang terungkap melalui penilaian prestasi kerja.
5. Membantu para pegawai menentukan rencana karirnya dan dengan bantuan bagian kepegawaian menyusun program pengembangan karir yang paling tepat, dalam arti sesuai dengan kebutuhan para pegawai dan dengan kepentingan organisasi.

Keputusan penting berkaitan dengan penilaian kinerja adalah jenis criteria yang digunakan, periode waktu penilaian dan waktu penilaian. Pada umumnya perusahaan menetapkan waktu penilaian antara 6 bulan hingga 1 tahun. Penetapan periode waktu penilaian ini berkaitan dengan lama waktu yang diperlukan untuk mengetahui prestasi seseorang yang menjalankan pekerjaan dan tujuan dari penilaian itu sendiri. Apabila periode atau siklus penilaian terlalu cepat dibandingkan dengan waktu yang dibutuhkan untuk mengukur secara tepat, penilaian yang dilakukan bisa

salah. Sedangkan periode terlalu lama, karyawan tidak akan tahu apa harus dilakukan untuk memperbaiki kinerjanya.

Selanjutnya menurut Dharma (2005; 101) penilaian kinerja didasarkan pada pemahaman pengetahuan, keahlian, kepegawaian dan perilaku yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan baik dan analisis tentang atribut perilaku seseorang sesuai kriteria yang ditentukan untuk masing-masing pekerjaan.

Selanjutnya Ivancevich dalam Dharma (2005; 14-15) menyatakan bahwa evaluasi kinerja mempunyai tujuan antara lain :

a. Pengembangan

Dapat digunakan untuk menentukan pegawai yang perlu ditraining dan membantu evaluasi hasil training. dan juga dapat membantu pelaksanaan konseling antara atasan dan bawahan sehingga dapat dicapai usaha-usaha pemecahan masalah yang dihadapi pegawai.

b. Pemberian reward

Dapat digunakan untuk proses penentuan kenaikan gaji, insentif dan promosi. berbagai organisasi juga menggunakan untuk memberhentikan pegawai.

c. Motivasi

Dapat digunakan untuk memotivasi pegawai, mengembangkan inisiatif rasa tanggung jawab sehingga mereka terdorong untuk meningkatkan kinerjanya.

d. Perencanaan SDM

Dapat bermanfaat bagi pengembangan keahlian dan keterampilan serta perencanaan SDM.

e. Kompensasi

Dapat memberikan informasi yang digunakan untuk menentukan apa yang harus diberikan kepada pegawai yang berkinerja tinggi atau rendah dan bagaimana prinsip pemberian kompensasi yang adil.

f. Komunikasi

Evaluasi merupakan dasar untuk komunikasi yang berkelanjutan antaraatasan dan bawahan menyangkut kinerja pegawai.

Menurut Usmara (2006: 77) mengukur kesenjangan kerja adalah menilai perbedaan antara kinerja yang sesungguhnya (aktual) dengan kinerja yang ideal. Dibawah ini terdapat beberapa langkah dasar yang dapat dipergunakan untuk memastikan perbedaannya.

1. Buatlah definisi kinerja yang ideal. untuk mengetahui apa yang tercakup dalam kinerja ideal, dibutuhkan informasi mengenai apa yang diharapkan organisasi terhadap kinerja tertentu.
2. Buatlah definisi kinerja yang sesungguhnya (aktual) atau yang ada pada saat itu. Untuk menetapkan tingkat kinerja sebagian besar karyawan, dibutuhkan informasi mengenai bagaimana organisasi tersebut memandang kualitas kerja dari sebagian besar karyawan.
3. Bandingkan standar kinerja organisasi dengan data kinerja saat itu.

Menurut Umar. H. (2002: 99) Evaluasi kinerja SDM adalah sebagai berikut:

1. Apa yang Dievaluasi

Evaluasi kinerja SDM senantiasa dilakukan oleh perusahaan-perusahaan yang mengelola SDM-nya profesional. Kinerja karyawan senantiasa tergantung pada berbagai hal. Sekarang ini, aspek stress akibat tekanan-tekanan dalam bekerja telah dianggap sebagai salah satu yang mempengaruhi kinerja SDM. Oleh karena itu, dikondisikan pada posisi yang tepat agar kinerja juga akan berada pada posisi yang optimal.

2. Alat Evaluasi

a. Data Stres

Komponen data stres terdiri atas :

- ❖ Penggunaan obat penenang dan/atau minuman beralkohol
- ❖ Tekanan darah
- ❖ Sakit di kepala
- ❖ Nyeri punggung
- ❖ Ucapan-ucapan yang tidak menyenangkan
- ❖ Susah tidur
- ❖ Nyeri di dada
- ❖ Jantung berdebar
- ❖ Sesak napas karena emosi
- ❖ Penggunaan obat tidur
- ❖ Terbangun pada malam hari

- ❖ Letih
- ❖ Kurang nafsu makan
- ❖ Kurang tidur
- ❖ Perasaan cemas
- ❖ Mudah marah
- ❖ Keinginan untuk mengubah suasana
- ❖ Merasa kehilangan waktu kerja
- ❖ Perasaan akan sesuatu yang makin kritis
- ❖ Perasaan diperbudak pekerjaan
- ❖ Sering mengalami kecelakaan
- ❖ Kehilangan kepercayaan diri
- ❖ Bosan terhadap pekerjaan
- ❖ Kehilangan kepercayaan pada pekerjaan

b. Data Kinerja

Komponen data kinerja terdiri atas:

- ❖ Kualitas pekerjaan
- ❖ Kejujuran karyawan
- ❖ Inisiatif
- ❖ Kehadiran
- ❖ Sikap
- ❖ Kerja sama
- ❖ Keandalan

- ❖ Pengetahuan tentang pekerjaan
- ❖ Tanggung jawab
- ❖ Pemanfaatan waktu

3. Cara menganalisis

a. Data

Data yang dibutuhkan dari tiap karyawan ditampung pada instrumen pengumpulan data, misalnya berupa koesioner, dimana isiannya diambil dari komponen-komponen dari dua dimensi di atas dengan skala pengukuran internal.

b. Pengolahan dan Analisis

Setelah data dikumpulkan dan dicek, jika ada minimum tiga komponen stres yang dimiliki dengan kualifikasi tinggi atau sangat tinggi, maka karyawan yang bersangkutan dianggap mengalami stres. Sedangkan diluar itu, karyawan dianggap tidak memiliki stres. Juga, cek kinerja karyawan yang ada, termasuk korelasi antara kinerja dengan tingkat stres mereka. Juga, dapat analisis hal-hal lain yang dianggap perlu.

2.1.2. Penilaian Kinerja

Menurut Rivai dan Ella (2009: 549) Penilaian kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen/penyedia untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja dengan uraian deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun kegiatan ini dimaksud untuk mengukur kinerja

masing-masing tenaga kerja dalam pengembangan kualitas kerja, pembinaan selanjutnya, tindakan perbaikan atas pekerjaan yang kurang sesuai dengan deskripsi pekerjaan, serta untuk keperluan yang berhubungan dengan masalah ketenagakerjaan lainnya.

Menurut Nuraini. T (2013: 150) penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu perusahaan secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan faktor program yang lebih baik atau SDM yang ada dalam perusahaan. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan perusahaan secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan. Penilaian kinerja sebagai evaluasi kinerja karyawan saat ini atau dimasa lalu relatif terhadap standar prestasinya.

Menurut Siswanto (2005: 231) juga menyatakan penilaian kinerja adalah kegiatan yang dilakukan manajemen/penyelia penilai untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja dengan deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun. Penilaian kinerja pengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran.

Menurut Rivai dan Sagala (2009: 549) penilaian prestasi adalah merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya. Didalam dunia usaha yang berpotensi secara global, perusahaan memerlukan kinerja tinggi. Pada saat bersamaan

karyawan memerlukan umpan balik atas hasil kerja mereka sebagai panduan bagi perilaku mereka di masa yang akan datang. Para pekerja juga ingin mendapatkan umpan balik bersifat positif atas berbagai hal yang telah mereka lakukan dengan baik, walaupun kenyataannya hasil penilaian prestasi tersebut masih lebih banyak berupa koreksi /kritik.

Penilaian kinerja digunakan perusahaan untuk menilai kinerja karyawan dan mengavaluasi kinerja karyawan. Penilaian kinerja yang dilakukan dengan benar akan bermanfaat bagi karyawan dan manajer departemen SDM, dan pada akhirnya bagi perusahaan sendiri. Dalam praktiknya penilaian kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor ada didalam perusahaan, disamping faktor lain diluar perusahaan. Apabila penilaian kinerja dilakukan dengan benar, para karyawan, penyelia, departemen SDM dan akhirnya perusahaan akan diuntungkan dengan adanya kepastian bahwa upaya-upaya individu memberikan kontribusi kepada fokus strategi perusahaan . Selain itu, penilaian kinerja diartikan pula sebagai sebuah mekanisme yang baik untuk mengendalikan karyawan.

Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu (Veithzal dan Ella, 2009: 549):

- a. Manager memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang.
- b. Manager memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan

keterampilan untuk perkembangan karir dan memperkuat kualitas hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawan.

Selanjutnya Rivai dan Sagala (2009; 551) juga mengatakan penilaian kinerja digunakan untuk :

- a. Mengetahui pengembangan yang meliputi :
 - 1) Identifikasi kebutuhan pelatihan
 - 2) Umpan balik kinerja
 - 3) Menentukan transfer dan penugasan
 - 4) Identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan
- b. Pengambilan keputusan administratif
 - 1) Keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan
 - 2) Pengakuan kinerja karyawan
 - 3) Pemutusan hubungan kerja
 - 4) Mengidentifikasi yang buruk
- c. Keperluan perusahaan, yang meliputi:
 - 1) Perencanaan SDM, menentukan kebutuhan pelatihan
 - 2) Evaluasi pencapaian tujuan perusahaan
 - 3) Informasi untuk identifikasi tujuan
 - 4) Evaluasi terhadap SDM
 - 5) Penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan
- d. Dokumentasi yang meliputi :

- 1) Kriteria untuk validasi penelitian
- 2) Dokumentasi keputusan-keputusan tentang SDM
- 3) Membantu untuk memenuhi persyaratan hukum

Tujuan penilaian kinerja atau prestasi kerja karyawan pada dasarnya meliputi (Veithzal, 2009; 552):

- a. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini
- b. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kebaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang
- c. Mendorong pertanggungjawaban dan karyawan
- d. Untuk pembeda antara karyawan yang satu dengan yang lain
- e. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam :
 - 1) Penugasan kembali, seperti diadakan mutasi dan diadakan transfer atau rotasi pekerjaan
 - 2) Promosi, kenaikan jabatan
 - 3) Training dan latihan
- f. Meningkatkan motivasi kerja
- g. Meningkatkan etos kerja
- h. Memperkuat hubungan antar karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka
- i. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik bagi karyawan, untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja dan rencana karir selanjutnya.

- j. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan atau keefektifitasan
- k. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karir dan keputusan perencanaan seleksi.
- l. Membantu untuk menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh
- m. Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan
- n. Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan
- o. Sebagai alat untuk meningkatkan kinerja
- p. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka untuk memperbaiki kinerja
- q. Untuk mengetahui efektivitas kebijakan SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan diantara fungsi-fungsi SDM
- r. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik
- s. Mengembangkan dan menetapkan kompetensi pekerjaan
- t. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah

Siswanto (2005; 233) menyebutkan tujuan penilaian kinerja adalah:

- a. Sumber data untuk perencanaan ketenagakerjaan dan kegiatan pengembangan jangka panjang

- b. Nasihat yang perlu disampaikan kepada para tenaga kerja dalam perusahaan
- c. Alat untuk memberikan umpan balik yang mendorong ke arah kemajuan dan kemungkinan memperbaiki/meningkatkan kualitas bagi para tenaga kerja
- d. Salah satu cara untuk mendapatkan kinerja yang diharapkan dari seseorang yang memegang tugas dan pekerjaan
- e. Landasan/bahan informasi dalam pengambilan keputusan pada bidang ketenagakerjaan baik promosi, mutasi maupun kegiatan ketenagakerjaan lainnya.

Pada praktiknya yang lazim dilakukan di setiap perusahaan tujuan penilaian kinerja karyawan dapat dibedakan menjadi dua yaitu, (Rivai dan Sagala, 2009; 553):

- a. Tujuan penilaian yang berorientasi pada masa lalu

Praktiknya masih banyak perusahaan yang menerapkan penilaian kinerja yang berorientasi pada masa lampau, hal ini disebabkan kurangnya pengertian tentang manfaat penilaian kinerja sebagai sarana untuk mengetahui potensi karyawan. Tujuan penilaian kinerja yang berorientasi pada masa lalu ini adalah :

 - 1) Mengendalikan perilaku karyawan dengan menggunakannya sebagai instrument untuk memberikan ganjaran, hukuman dan ancaman.
 - 2) Mengambil keputusan mengenai kenaikan gaji dan promosi
 - 3) Menetapkan karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan tertentu
- b. Tujuan penilaian yang berorientasi pada masa depan apabila di rancang secara tepat sistem penilaian ini dapat :

- a. Membantu setiap karyawan untuk semakin banyak mengerti tentang perannya dan mengetahui secara jelas fungsi-fungsinya.
- b. Merupakan instrumen dan membantu tiap karyawan mengerti kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan sendiri yang dikaitkan dengan peran dan fungsi dalam perusahaan
- c. Menambah adanya kebersamaan antara masing-masing karyawan dengan penyelia sehingga tiap karyawan memiliki motivasi kerja dan merasa senang kerja dan sekaligus mau memberikan kontribusi sebanyak-banyaknya pada perusahaan.
- d. Merupakan instrumen untuk memberikan peluang bagi karyawan untuk mawas diri dan evaluasi diri serta menetapkan sasaran pribadi sehingga terjadi pengembangan yang direncanakan dan dimonitor sendiri.
- e. Membantu mempersiapkan karyawan untuk memegang pekerjaan pada jabatan yang lebih tinggi dengan cara terus menerus meningkatkan perilaku dan kualitas bagi posisi-posisi yang tingkatnya lebih tinggi.
- f. Membantu dalam berbagai keputusan SDM dengan memberikan data tiap karyawan secara berkala.

Menurut

sisw

anto (2005; 235) unsur yang dinilai pada kinerja yaitu:

- a. Kesetiaan

Kesetiaan yang dimaksudkan adalah tekad dan kesanggupan menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran

dan tanggung jawab. Tekat dan kesanggupan tersebut harus dibuktikan dengan sikap dan perilaku tenaga kerja yang bersangkutan dalam kegiatan sehari-hari serta dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Ksetiaan tenaga kerja dan perusahaan sangat berhubungan dengan pengabdian. Pengabdian yang dimaksud adalah sumbanga pikiran dan tenaga yang ikhlas dengan mengutamakan kepentingan publik diatas kepentingan pribadi.

b. Prestasi kerja

Prestasi kerja adalah kinerja yang dicapai seseorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Pada umumnya kerja seorang tenaga kerja antara lain dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesanggupan tenaga kerja yang bersangkutan.

c. Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani memikul resiko atas keputusan yang telah diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.

d. Ketaatan

Ketaatan dalah kesanggupan seseorang tenaga kerja untuk menaati segala ketentuan, peraturan perundang-undangan atau peraturan kedinasan yang berlaku menaati perintah kedinasan yang diberikan atasan yang berwenang, serta

kesanggupan untuk untuk melanggar larangan yang telah ditetapkan perusahaan maupun pemerintah, baik secara tertulis maupun tidak tertulis.

e. Kejujuran

Kejujuran adalah ketulusan hati seseorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya.

f. Kerjasama

Kerjasama adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah di tetapkan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya,

g. Prakarsa

Prakarsa adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk mengambil keputusan, langkah-langkah untuk melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu pemerintah dan bimbingan dari manajemen lainnya.

h. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seorang tenaga kerja untuk meyakinkan orang lain (tenaga kerja lain) sehingga dapat dikerahkan secara maksimum untuk melakukan tugas pokok.

Menurut Nuraini.T (2013: 152) kegunaan penilaian kinerja dapat dirinci sebagai berikut:

1. Perbaiki prestasi kerja

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan manajer dan departemen SDM dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.

2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi

Evaluasi kinerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

3. Keputusan-keputusan penempatan. Promosi, transfer dan biasanya didasarkan pada kinerja masalah atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap kinerja masalah.

4. Kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan pelatihan. Demikian juga prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensial yang harus dikembangkan.

5. Perencanaan dan pengembangan karir

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu umpan jalur karir tertentu yang harus diteliti.

6. Penyimpanan-penyimpanan proses staffing

Kinerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan-kekuatan atau kelemahan.

7. Ketidakakuratan informasional

Kinerja yang jelek mungkin menunjukkan berbagai kesalahan dalam informasi, analisa jabatan, rencana SDM, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen SDM.

8. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan

Kinerja yang jelek merupakan suatu tanda kesalahan dalam selain pekerjaan. Penilaian kinerja membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

9. Kesempatan kerja yang adil

Penilaian kinerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal tanpa diskriminasi.

10. Tantangan-tantangan eksternal

Kadang-kadang kinerja di pengaruhi faktor-faktor diluar lingkungan kerja seperti, keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lain.

Untuk mengukur kinerja atau prestasi kerja dapat dilihat dari beberapa faktor yaitu (siagian, 2012; 225) :

1. Yang dinilai adalah manusia yang disamping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan
2. Penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolak ukur tertentu yang realistic, berkaitan langsung dengan tugas seseorang seta criteria tabf ditetapkan dan di terapkan secara obyektif
3. Hasil penilaian harus disampaikan kepada pegawai yang dinilai dengan tiga maksud yaitu :
 - a. Dalam hal penilaian tersebut positif

- b. Dalam hal penilaian tersebut negatif
 - c. Jika seseorang merasa mendapat penilaian yang tidak obyektif
4. Hasil penilaian yang dilakukan secara berkala itu terdokumentasikan dengan rapi dalam arsip kepegawaian setiap orang sehingga tidak ada informasi yang hilang, baik yang sifatnya menguntungkan maupun merugikan pegawai.
 5. Hasil penilaian prestasi kerja setiap orang menjadi bahan yang selalu turut di pertimbangkan dalam setiap keputusan yang di ambil mengenai mutasi pegawai, baik dalam arti promosi, alih tugas, alih wilayah, demosi maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.

Menurut (Handoko, 2003; 154) proses penilaian prestasi kerja juga menyediakan umpan balik tentang efektivitas fungsi manajemen personalia. penilaian prestasi berfungsi sebagai suatu *quality control*. Bila proses penilaian menunjukkan bahwa prestasi kerja jelek tersebar luas, banyak karyawan tidak memenuhi syarat keputusan-keputusan penempatan internal. Mereka tidak akan dipromosikan atau dipindahkan, atau bahkan diberhentikan.

Kinerja pegawai perlu diperhatikan guna mempertahankan dan meningkatkan hasil kerja karyawan keberhasilan memperoleh hasil kerja yang bermutu seperti diuraikan diatas akan lebih mudah tercapai apabila pimpinan dan manajemen perusahaan memberikan contoh yang baik serta melakukan bimbingan, pendidikan dan latihan kepada para pegawai, dan yang paling utama adalah menerapkan falsafah perusahaan sehingga mempermudah pemahaman pegawai atas keinginan-keinginan pimpinan.

Menurut Veithzal dan Sagal (2005; 560) Penilaian dilaksanakan tidak hanya sekedar untuk mengetahui kinerja yang lemah, hasil yang baik dan biasa diterima juga harus diidentifikasi sehingga dapat dipakai untuk penilaian lainnya. Untuk itu dalam penilaian kinerja perlu memiliki:

a. Standar kerja

Sistem penilaian memerlukan standar kinerja yang mencerminkan seberapa jauh keberhasilan sebuah pekerjaan yang telah dicapai. Agar efektif, standar perlu berhubungan dengan hasil yang diinginkan dari tiap pekerjaan. Penilaian kinerja karyawan harus didasarkan pada kinerja yang nyata dari unsur yang kritis yang diidentifikasi melalui analisis pekerjaan.

b. Ukuran kinerja

Evaluasi kinerja juga memerlukan ukuran/standar kinerja yang diandalkan yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja. Agar terjadi penilaian yang kritis dalam menentukan kinerja, ukuran yang handal juga hendaknya dapat dibandingkan dengan cara lain dengan standar yang sama untuk mencapai kesimpulan saja tentang kinerja sehingga dapat menambah reliabilitas sistem penilaian.

Menurut Veithzal dan Sagala (2005; 561) Selain penilaian prestasi kerja yang baik, sangat tergantung pada persiapan yang benar-benar baik dan memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:

a. Praktis

Keterkaitan langsung dengan pekerjaan seseorang adalah bahwa penilaian ditujukan pada perilaku dan sikap yang menentukan keberhasilan menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu.

b. Kejelasan standar

Standar adalah merupakan tolak ukur seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Agar memperoleh nilai tinggi, standar itu juga harus mempunyai nilai kompetitif, dalam arti bahwa dalam penerapannya harus dapat berfungsi sebagai alat pembandingan antara prestasi kerja seseorang karyawan dengan karyawan lainnya yang melakukan pekerjaan yang sama

c. Kriteria yang objektif

Kriteria yang dimaksud adalah berupa ukuran-ukuran yang memenuhi persyaratan seperti mudah di gunakan, handal dan memberikan informasi tentang perilaku kritikal yang menentukan keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaan.

d. Penggunaan prosedur baku perusahaan

Penggunaan prosedur baku perusahaan, seperti sifat tenang, menerapkan tarif dasar untuk panggilan telepon dan berpedoman pada aturan perusahaan.

Siswanto (2005; 238) mengatakan penilaian kinerja dalam perusahaan meliputi :

- a. Para tenaga operasional yang biasa melakukan penilaian kinerja mereka adalah manajemen tingkat bawah

- b. Tenaga kerja tingkat bawah pada manajemen tingkat bawah yang biasanya melakukan penilaian pekerjaan mereka adalah manajemen puncak.
- c. Tenaga kerja pada tingkatan manajemen tengah yang biasa melakukan penilaian kinerja yang telah mereka lakukan adalah manajemen puncak.

Veithzal dan Sagala (2005; 562) mengatakan jenis-jenis penilaian kinerja meliputi :

- a. Penilaian hanya oleh atasan
 - 1) Cepat dan langsung
 - 2) Dapat mengarah ke distorsi karena pertimbangan-pertimbangan pribadi
- a. Penilaian oleh kelompok lini atasan dan atasannya lagi bersama-sama membahas kinerja dari bawahan yang dinilai.
 - 1) Objektivitas lebih akurat dibandingkan kalau hanya oleh atasan sendiri
 - 2) Individu yang dinilai tinggi dapat mendominasi penilai
- a. Penilaian oleh kelompok staf, atasan meminta satu atau lebih individu untuk bermusyawarah dengannya, atasan yang langsung membuat keputusan akhir
 - 1) Penilaian gabungan yang masuk akal dan wajar
- b. Penilaian melalui keputusan komite sama seperti pada pola sebelumnya kecuali bahwa manajer yang bertanggung jawab tidak lagi mengambil keputusan akhir, hasilnya didasarkan pada pilihan mayoritas
 - 1) Memperluas pertimbangan yang ekstrim
 - 2) Memperoleh integritas manajer yang bertanggung jawab

- c. Penilaian berdasarkan peninjauan lapangan sama seperti pada kelompok staf, namun melibatkan wakil dari pimpinan pengembangan atau departemen SDM yang bertindak sebagai peninjau yang independen.
- 1) Membawa satu pikiran yang tetap kedalam satu penilaian lintas sektor yang besar
- d. Penilaian oleh bawahan sejawat
- 1) Mungkin terlalu subjektif
 - 2) Mungkin digunakan sebagai tambahan pada metode penilai lain

2.1.3. Ukuran Kinerja

Ukuran karyawan perlu diperhatikan guna mempertahankan dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Keberhasilan memperoleh hasil kerja yang bermutu seperti diuraikan diatas akan lebih mudah tercapai apabila pimpinan dan manajemen perusahaan memberikan contoh yang baik serta melakukan bimbingan, pendidikan dan pelatihan kepada para karyawan, dan yang paling utama adalah menerapkan falsafah perusahaan sehingga mempermudah pemahaman karyawan atas keinginan-keinginan pimpinan.

Peningkatan mutu atau kualitas pelayanan yang diberikan perusahaan seperti yang telah diuraikan sebelumnya merupakan tujuan utama konsumen perusahaan. Pengertian dari total satisfaction atau kepuasan total adalah tingkat kepuasan yang diperoleh konsumen ketika mengkonsumsi produk itu dapat didefinisikan sebagai fungsi utilitas total yang diterima dari sejumlah item periode

sehingga untuk menunjukkan hubungan antara kepuasan total dengan tingkat konsumsi itu digunakan tingkat kepuasan konsumen yang merupakan keadaan dimana kebutuhan, keinginan dan harapan konsumen dapat terpenuhi melalui produk yang dikonsumsi.

Keberhasilan kerja karyawan dalam rangka mencapai suatu kinerja yang baik di satu hal tergantung kepada keterampilan dan keahliannya dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang dinyatakan dalam bentuk disiplin dan moral kerja.

Disamping itu, dalam suatu organisasi kerja, keberhasilan kerja tidak sekedar tergantung pada karyawan yang bertugas secara operasional dalam usaha menghasilkan sesuatu. dalam hal ini sangat penting peran para pemimpin sebagai pihak yang berwenang menetapkan kebijakan, peraturan termasuk dalam mendorong dan membantu dalam meningkatkan kinerja.

Selanjutnya Armstrong (1994) dalam Nurmansyah (2010; 182) menyatakan bahwa sebenarnya banyak faktor yang dapat dijadikan ukuran kinerja, tetapi ukuran kinerja harus relevan, signifikan dan data yang komprehensif. Bentuk ukuran yang digunakan dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

1. Produktivitas, merupakan perbandingan antara jumlah output dengan sumber daya yang dikorbankan untuk menghasilkan output.
2. Kualitas, ukuran internal seperti susut, jumlah ditolak, dan cacat perunit, maupun ukuran eksternal rating seperti kepuasan pelanggan atau penilaian frekuensi pemesanan ulang pelanggan.

3. Ketepatan waktu, menyangkut persentase pengiriman tepat waktu, atau persentase pesanan dikapalkan sesuai dengan perjanjian.
4. Siklus waktu, menunjukkan waktu yang diperlukan untuk maju disatu titik ketitik yang lain dalam suatu proses misalnya, berapa lama waktu rata-rata yang diperlukan dari pelanggan menyampaikan pesanan sampai pelanggan benar-benar menerima pesanan.
5. Pemanfaatan sumber daya, yaitu pengukuran sumber daya, yaitu pengukuran sumber daya yang dipergunakan dengan sumberdaya tersedia untuk digunakan. Pemanfaatan sumber daya dapat diterapkan untuk mesin, komputer, kendaraan dan orang. Tingkat pemanfaatan sumber daya manusia sebesar 50% mengidikasikan pemanfaatan sumber daya manusia secara produktif sebesar 50%.
6. Biaya, ukuran biaya terutama berguna apabila dilakukan kalkulasi atau perhitungan dalam dasar per unit. Tetapi banyak perusahaan hanya mempunyai sedikit informasi tentang biaya perunit.sehingga terpaksa dilakukan perhitungan biaya secara menyeluruh.

Menurut Armstrong dan Baron dalam Nurmansyah (2010; 183) menyatakan bahwa ukuran kinerja untuk seorang plant manager dapat dinyatakan dalam bentuk sebagai berikut:

1. Kuantitas, dinyatakan dalam bentuk jumlah output atau persentase antara ouput aktual dengan output yang menjadi target.

2. Kualitas, dinyatakan dalam bentuk pengawasan kualitas yang bervariasi antara output aktual dengan output yang menjadi target.
3. Produktivitas, diukur sebagai perbandingan antara jumlah output dengan jumlah pekerja
4. Ketepatan waktu, dinyatakan dalam bentuk pencapaian batas waktu pengiriman, jumlah unit yang dapat diselesaikan tepat waktu.
5. Efektifitas biaya, sebagai biaya perunit produksi, variasi upah pekerja baik secara langsung maupun yang tidak langsung.

Selain ukuran yang kuantitatif seperti yang disebutkan di atas, menurut Nurmansyah (2010; 184) kita dapat pula menggunakan ukuran yang kualitatif sebagaimana yang tercantum dibawah ini:

1. Kesetiaan
2. Prestasi kerja
3. Tanggung jawab
4. Ketaatan
5. Kejujuran
6. Kerjasama
7. Prakarsa
8. Kepemimpinan

Upaya meningkatkan kinerja harus dimulai dari upaya menumbuhkan dorongan atau motivasi, agar sukses dalam melaksanakan pekerjaan berdasarkan

kesadaran pegawai yang bersangkutan sehingga diharapkan akan berkembang perasaan bertanggung jawab dan partisipasi terhadap pekerjaan.

Dari uraian diatas, maka dapatlah dikatakan bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah suatu cara atau metode kerja yang dilakukan setiaan pekerja dengan menggunakan sumber daya yang terbatas, untuk mencapai suatu sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya, dengan membandingkan sasaran yang ingin dicapai dengan hasil nyata yang dicapai setelah pekerjaann tersebut selesai dikerjakan. Pada dasarnya prestasi kerja dari seseorang dapat diukur melalui hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dan efisien pelaksanaan pekerjaannya. Aspek-aspek hasil kerja ini meliputi tugas-tugas yang dilaksanakan, hasil rata-rata yang dapat dilaksanakan, kesungguhan dalam melaksanakan tugas-tugas dan mutu pekerjaan yang dapat dilaksanakan.

Dimensi lain dari ukuran-ukuran prestasi kerja ini adalah subjektif dan objektif. Ukuran subjektif adalah ukuran yang tidak dapat dibuktikan atau diuji oleh orang lain. penilaian prestasi kerja karyawan menggunakan ukuran sendiri. Sedangkan ukuran objektif adalah ukuran yang dibuktikan atau diuji oleh orang lain penilaian memberikan penilaian terhadap karyawan menggunakan yang umum dipakai sehubungan dengan aspek yang dinilai.

Menurut pendapat Siagian (2009;40), kinerja seseorang dan produktivitas kerjanya ditentukan oleh tiga faktor utama berikut ini :

1. Motivasi
2. Kemampuan
3. Ketepatan penugasan

Berikut ini akan diuraikan satu persatu mengenai tiga faktor tersebut:

1. Motivasi

Yang dimaksud dengan motivasi ialah daya dorong yang dimiliki baik secara intrinsik, yang membuatnya mau dan rela untuk bekerja sekuat tenaga dengan mengerahkan segala kemampuan yang ada demi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan berbagai sasarannya. keberhasilan organisasional tersebut memungkinkan yang bersangkutan untuk mencapai tujuan pribadinya berupa harapan, keinginan, cita-cita dan berbagai jenis kebutuhannya.

Menurut Reksohadiprodjo (2010; 50) pengertian motivasi adalah sebagai berikut: motivasi berasal dari kata motive yaitu segala sesuatu yang membuat seseorang bertingkah laku tertentu atau saling tidak berkeinginan untuk bersikap tertentu. Motivasi, dengan demikian merupakan hal-hal yang menyebabkan, menyatukan, serta mempertahankan orang perilaku tertentu.

Kemudian Hasibuan (2008; 92) menyatakan bahwa motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Faktor pendorong manusia dapat berupa pemenuhan keinginan dan kebutuhan. Walaupun setiap individu karyawan mempunyai keinginan yang berbeda-beda, tetapi ada kesamaan dalam kebutuhan (needs-nya).

Seorang pimpinan dituntut harus dapat mengetahui kebutuhan-kebutuhan yang diperlukan oleh karyawan guna memotivasi semangat dan kegairahan kerja karyawan demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Sedangkan kebutuhan menurut Maslow dalam Terry (2008; 133) diurutkan sebagai berikut:

- a. Kebutuhan psikologis: yakni makanan, pakaian, tempat tinggal.
- b. Kebutuhan keamanan: yakni aman dan terlindung dari kejahatan
- c. Kebutuhan sosial yakni menjadi bagian dari suatu kelompok
- d. Kebutuhan ego: yakni harga diri dan mempunyai wewenang
- e. Memenuhi kebutuhan sendiri yakni mengembangkan pribadi dan kreativitas

Oleh karena itulah seorang pemimpin terlebih dahulu harus dapat mempengaruhi apa yang menjadi dasar yang menyebabkan mereka bersedia bekerja dan memberikan motivasi sesuai dengan apa yang mereka butuhkan.

Kemudian Hasibuan (2008; 93) memberikan alasan kenapa motivasi harus dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahannya:

1. Karena pimpinan membagi-bagikan pekerjaannya kepada para bawahan untuk dikerjakan dengan baik.
2. Karena ada bawahan yang mampu untuk mengerjakan pekerjaannya, tetapi ia malas atau kurang bergairah mengerjakannya.
3. Untuk memelihara dan atau meningkatkan kegairahan kerja bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.
4. Untuk memberikan penghargaan dan kepuasan kerja kepada bawahannya.

Menurut Manullang (2012; 148) secara garis besarnya, jenis-jenis motivasi kerja berupa intensif dapat digolongkan kedalam tiga golongan yaitu :

- a. *Material incentive*
- b. *Semi material incentive dan*
- c. *Non material incentive*

Segala daya perangsang yang dapat dinilai dengan uang, termasuk kedalam *material incentive*, sebaliknya semua jenis perangsang yang tidak dapat dinilai dengan uang termasuk kepada jenis motivasi yang *nonmaterial incentive*.

Seluruh jenis-jenis perangsang yang tidak termasuk kedalam salah satu golongan daya perangsang diatas, tergolong kedalam non material incentive, ini meliputi penempatan yang tepat, latihan sistematis, promosi yang objektif, pekerjaan yang terjamin, turut sertanya wakil-wakil pegawai dalam pengambilan keputusan-keputusan didalam perusahaan, kondisi-kondisi pekerjaan yang menyenangkan, pemberian informasi tentang perusahaan, fasilitas-fasilitas, rekreasi pelayanan kesehatan, perumahan dan sebagainya.

Sementara menurut Siswanto (2012; 124) pada umumnya berita motivasi yang sering dianut oleh perusahaan meliputi empat elemen utama, yaitu sebagai berikut:

1. Kompensasi bentuk uang salah satu bentuk yang paling sering diberikan kepada karyawan adalah berupa kompensasi. Kompensasi yang diberikan kepada karyawan biasanya berwujud uang. Kemudian Siswanto (2012; 125) menambahkan bahwa rasa takut kehilangan pekerjaan dan sumber uang

merupakan stimulus kerja yang sangat efektif karena uang sungguh-sungguh diperlukan bagi kelangsungan hidup.

2. Pengarahan dan pengendalian

Pengarahan dimaksudkan menentukan bagi karyawan mengenai apa yang harus mereka kerjakan dan apa yang tidak harus mereka kerjakan. Sedangkan pengendalian dimaksudkan menentukan bahwa karyawan harus mengerjakan hal-hal yang diinstruksikan. Sebenarnya dua hal tersebut sebagai stimulus yang telah berkembang dan dianut oleh berbagai perusahaan sejak berabad lamanya. Sampai kini hal tersebut masih digunakan oleh para manajer untuk memotivasi para karyawan (Siswanto, 2012; 125).

3. Penetapan pola kerja yang efektif

Pada umumnya reaksi terhadap kebosanan kerja menimbulkan hambatan yang berarti bagi keluaran produktivitas kerja. Karena manajemen menyadari bahwa masalahnya bersumber pada cara pengaturan pekerjaan, mereka menanggapi dengan berbagai teknik yang efektif dan kurang efektif. Teknik ini antara pengayaan pekerjaan (menyesuaikan tuntutan pekerjaan dengan kemampuan seseorang), manajemen partisipatif (menggunakan berbagai cara untuk melibatkan pekerjaan dalam pengambilan keputusan/ decision making yang mempengaruhi pekerjaan mereka, serta usaha untuk mengalihkan perhatian para pekerja dari pekerjaan yang membosankan kepada instrumentasi, untuk beristirahat, atau kepada sarana yang lebih fantastis (Siswanto, 2012; 126).

4. Kebajikan

Kebajikan dapat didefinisikan sebagai suatu tindakan yang diambil dengan sengaja oleh manajemen untuk mempengaruhi sikap atau perasaan para karyawan. Dengan kata lain, kebajikan adalah usaha untuk membantu karyawan bahagia (Siswanto, 2012; 126).

Usaha manajemen yang paling banyak dilakukan untuk mengembangkan karyawan adalah pelatihan penyeliaan atau bagian daripadanya berupa khusus singkat mengenai tingkah laku manajemen dan sebagainya.

Hasil berbagai usaha untuk menganalisis perhatian, menghibur, dan menyenangkan hati para karyawan lebih baik dipadukan. sering usaha tersebut dikembangkan selama masa depresi ketika setiap sikap kebajikan sangat dihargai. Saat ini sikap yang sama dapat ditafsirkan sebagai usaha paternalistik dan kadang-kadang karyawan merasa tersinggung karenanya. Pada perusahaan besar, kebajikan mengambil bentuk yang sesuai dengan kelayakan dan kesopanan yang dihadapkan dari manajemen sumber daya manusia dalam hubungan mereka dengan karyawan. sementara itu kegiatan yang lebih formal seperti seremonial dan berwisata cenderung berkurang (Siswanto, 2012; 127)

Menurut sinungan (2010;3) bahwa kerja produktif memerlukan keterampilan kerja yang sesuai dengan isi kerja atau paling tidak mempertahankan cara kerja yang sudah baik. kerja produktif memerlukan persyaratan lain sebagai faktor pendukung yaitu:

Kemampuan kerja yang tinggi, lingkungan yang dapat memenuhi kebutuhan minimum, jaminan sosial yang memadai, kondisi kerja yang manusiawi dan hubungan kerja yang harmonis.

Ada kecenderungan pegawai yang tua lebih merasa puas daripada pegawai yang berumur relatif muda. karena pegawai yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja. sedangkan pegawai yang berumur muda yang biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila ada kesenjangan atau ketidakseimbangan antara harapan dan realitas kerja dapat menyebabkan mereka tidak puas.

Selain itu untuk meningkatkan kinerja perusahaan juga harus memperhatikan kesejahteraan karyawan disaat bekerja atau setelah pensiun harus ada jaminan diperusahaan. Hal ini merupakan motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka. Selanjutnya upaya-upaya motivasi, komunikasi, pengendalian stress, konseling dan disiplin adalah teknik-teknik penting lain yang digunakan untuk memelihara prestasi dan kepuasan kerja karyawan.

Motivasi yang diberikan kepada bawahan khususnya merupakan dorongan yang sangat berpengaruh kepada peningkatan kemajuan yang akan dicapai sesuai dengan yang diharapkan. Motivasi yang diberikan atasan kepada bawahan hendaklah yang sesuai dengan peningkatan karir, karena dengan dorongan yang baik dan benar akan membuat rasa puas bagi bawahan untuk lebih giat bekerja. Dengan adanya perhatian yang diberikan pimpinan kepada bawahan sudah ada nilai tersendiri bagi bawahan mereka sudah lebih diperhatikan baik dorongan untuk lebih rajin bekerja

maupun dorongan untuk loyal kepada perusahaan. Berikut ini akan dipaparkan faktor-faktor yang mempengaruhi turunnya semangat dan kegairahan kerja karyawan.

Selain pemeliharaan keselamatan dan kesehatan kerja, faktor lingkungan kerja juga erat hubungannya dalam mempengaruhi motivasi kerja dan pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja. Dalam melaksanakan pekerjaan lingkungan kerja ini sangat mempengaruhi dan memegang peranan penting karena berhubungan dan dekat dengan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Secara umum dapat diartikan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada disekitar para pekerja yang mempengaruhinya dalam melakukan pekerjaan yang dibebankan kepadanya oleh perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Berkaitan dengan kemampuan karyawan, Lazar dan Wikstrom dalam Rivai seperti dikutip oleh Yani (2012; 118) aspek-aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja adalah:

- 1) Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman serta pelatihan yang diperoleh.
- 2) Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.

- 3) Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain untuk bekerjasama dengan orang lain, memotivasi karyawan/ rekan, melakukan organisasi dan lain-lain.

Menurut Ivancevich dalam Nurmansyah (2010: 135) mengemukakan sejumlah butir penting seperti berikut dibawah ini :

1. Pelatihan(training) dalah suatu proses sistematis untuk merubah perilaku kerja seseorang atau kelompok orang dalam usaha meningkatkan kinerja organisasi.
2. Program pelatiha resmi (formal) adalah usaha yang dilakukan oleh organisasi untuk memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menguasai keterampilan, pengetahuan dan sikap yang diperlukan.
3. Belajar (learning) adalah tindakan yang dilakukan oleh karyawan dalam usaha menguasai keterampilan, pengetahuan dan sikap tertentu.
4. Keterampilan (skill) adalah setiap perilaku kerja yang telah dipelajari karyawan dari organisasi. Oleh karena itu yang harus dicapai melalui pelatihan adalah peningkatan keterampilan yang diperlukan.

Menurut Siagian (2009; 160) apabila pelatihan dipandang sebagai wahana yang efektif untuk pengembangan diri dan kemampuan para karyawan, perlu dipahami berbagai alasannya, mengapa pelatihan perlu diselenggarakan. Berbagai alasan yang biasanya mengemukakan ialah sebagai berikut:

1. Menurutnya produktivitas kerja, kiranya perlu disadari bahwa merendahnya produktivitas kerja bisa terjadi karena masalah berperilaku, akan tetapi

mungkin juga karena keterampilan para tenaga pelaksana yang sudah tidak sesuai lagi. Untuk mengatasi kedua jenis penyebab tersebut, perlu pelatihan.

2. Jika para karyawan sering berbuat kesalahan dalam penyelesaian tugas pekerjaannya, faktor-faktor penyebabnya juga mungkin karena perilaku yang disfungsi, akan tetapi mungkin pula karena menyangkut kemahiran menyelesaikan tugas.
3. Jika organisasi menghadapi tantangan baru, misalnya perubahan yang drastis terjadi pada lingkungan, atau diluncurkannya produk baru, atau ditetapkannya strategi baru, para karyawan perlu diberikan senjata yang ampuh untuk menghadapi tantangan tersebut.
4. Apabila karyawan ditempatkan pada tugas yang baru, juga diperlukan pelatihan
5. Jika manajemen dan para karyawan sendiri merasakan bahwa pengetahuan, kemahiran dan keterampilan para karyawan sudah ketinggalan zaman.

3. Ketepatan penugasan

Dalam dunia manajemen ada ungkapan yang mengatakan bahwa, ‘‘tidak ada karyawan yang bodoh, yang bodoh adalah para manajer yang tidak mengenali secara tepat pengetahuan, keterampilan, kemampuan, bakat dan minat para bawahannya.’’

Memang telah terbukti, bahwa dengan penempatan yang tidak tepat, kinerja seseorang tidak sesuai dengan harapan manajemen dan tuntutan organisasi, dengan demikian mereka menampilkan produktivitas kerja yang rendah, karena itu seorang manajer perlu berpegang pada rumus berikut:

$$P = M \times K \times T$$

Dimana P adalah *performance* atau kinerja, M adalah motivasi, K adalah kemampuan dan T adalah tugas yang tepat. Hasil penerapan rumus tersebut bukan hanya terhindarnya para karyawan dari pelaksanaan tugas pekerjaan yang rutinistik, terlalu repetitif dan mekanistik, yang pada gilirannya dapat berakibat pada kejenuhan dan kebosanan. juga untuk meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya akan bermuara pada kesediaan meningkatkan produktivitas kerja.

Agar terhindar dari kesalahan dalam penugasan, maka perlu dilakukan perencanaan sumber daya manusia. berbagai manfaat yang dapat diperoleh departemen personalia terlibat dalam perencanaan karir menurut Handoko (2003; 127) adalah:

1. Mengembangkan para karyawan yang dapat dipromosikan
Perencanaan karir membantu untuk mengembangkan suplai karyawan internal.
2. Menurunkan perputaran karyawan
Perhatian terhadap karir individual akan meningkatkan kesetiaan organisasional dan oleh karena itu, menurunkan perputaran karyawan.
3. Mengungkap potensi karyawan, perencanaan karier mendorong para karyawan untuk lebih menggali kemampuan-kemampuan potensial mereka karena mereka mempunyai sasaran-sasaran karir tertentu.
4. Mendorong pertumbuhan

Berbagai rencana dan sasaran karier memotivasi para karyawan untuk tumbuh dan berkembang.

5. Mengurangi penimbunan

Tanpa perencanaan karier, para manajer akan mudah “menimbun” bawahan-bawahan kunci yang berketerampilan dan berprestasi kerja tinggi. Perencanaan karier menyebabkan karyawan, manajer dan departemen personalia menjadi sadar akan kualifikasi karyawan.

6. Memuaskan kebutuhan karyawan

Dengan sedikit penimbunan dan meningkatnya kesempatan-kesempatan untuk tumbuh bagi karyawan, kebutuhan-kebutuhan penghargaan individual, seperti penghargaan dan prestasi, akan lebih terpuaskan.

7. Membantu pelaksanaan rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui

perencanaan karier dapat membantu para anggota kelompok agar siap untuk jabatan-jabatan yang lebih penting. persiapan ini akan membantu pencapaian rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui.

Menurut kegiatan (2012; 169) konsep penempatan mencakup promosi, transfer dan bahkan demosi sekalipun.

- a. Promosi ialah apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hirarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula (Siagian, 2012; 170).

- b. Alih tugas, dalam penempatan, alih tugas dapat mengambil salah satu dari dua bentuk. bentuk pertama adalah penempatan seseorang pada tugas baru dengan tanggung jawab, hirarki jabatan dan penghasilan yang relatif sama. hanya saja secara fisiki berubah dan tanggung jawabnya pun relatif sama. Hanya saja secara fisiki lokasi tempatnya bekerja lain dari yang sekarang (Siagian, 2012;172)
- c. Demosi, demosi berarti bahwa seseorang, karena berbagai pertimbangan mengalami penurunan pangkat atau jabatan dan penghasilan serta tanggung jawab yang semakin kecil.

2.2. Disiplin Kerja

2.2.1. Pengertian Disiplin Kerja

Semangat kerja adalah suatu keadaan dimana setiap waktu berada dalam suatu organisasi, semangat kerja merupakan suatu hal yang sangat berhubungan erat dengan lainnya. Dengan semangat kerja yang tinggi lebih menciptakan disiplin yang tinggi pula, sebaliknya dengan semangat mereka yang rendah maka segala peraturan yang dijalankan, tingkat absensi yang tinggi serta pemindahan pegawai yang sering. Masalah disiplin merupakan suatu masalah yang perlu ditegakkan dalam suatu instansi, dimana kadang kala pemimpin harus memberikan ancaman terhadap karyawan yang melanggar disiplin, meskipun demikian ancaman tersebut bukan bertujuan untuk menghukum, melainkan untuk mendidik pegawai supaya bertingkah laku sesuai dengan yang diinginkan.

Menurut Syaudam (2000; 198) Disiplin kerja adalah pelatihan pikiran dan sikap untuk menghasilkan pengendalian diri kebiasaan-kebiasaan untuk mentaati peraturan yang berlaku

Menurut Mangkunegara Anwar Prabu (2013: 129) Dicipline is management action to enforce organization standards, yaitu sebagai pelaksana manajemen yang digunakan untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi.

Handoko Hanif (1985: 154) Disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional.

Leteiner (2003:71) mengatakan bahwa ‘‘Disiplin merupakan suatu kekuatan yang berkembang didalam tubuh pekerja itu sendiri dan menyebabkan dia dapat menyesuaikan diri dengan suka rela kepada keputusan-keputusan, peraturan-peraturan dan nilai-nilai yang tinggi dari pekerjaan dan tingkah laku’’.

Dessler (2005 : 71) mengatakan bahwa: ‘‘Disiplin adalah suatu proses yang mengoreksi atau menghukum seorang bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur’’.

Berdasarkan definisi diatas yang telah dikemukakan oleh para ahli, maka dapatlah diambil suatu kesimpulan yaitu suatu sikap dan tingkah laku yang timbul dengan kesadaran sendiri yaitu untuk mentaati segala peraturan yang ditetapkan dan diwujudkan dalam suatu tingkah laku dan perbuatan yang diinginkan.

Indikasi rendahnya kedisiplinan kerja ini perlu diketahui oleh perusahaan, karena dengan adanya pengetahuan tentang indikasi tersebut maka dapat diketahui pula sebab-sebab rendahnya tingkat disiplin kerja karyawan. Dengan demikian

perusahaan dapat mengambil keputusan-keputusan atau langkah-langkah pemecahan segala mungkin. Disiplin disini dapat diartikan sebagai peraturan dan tata tertib yang telah ditetapkan sesuai dengan yang diinginkan.

Handoko Hanif (1985: 155), membedakan disiplin dalam tiga jenis yaitu :

- a. Disiplin preventif, adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. sasaran pokoknya adalah untuk mendorong disiplin diri di antara para karyawan. dengan cara ini para karyawan menjaga disiplin diri mereka bukan semata-mata karena dipaksa manajemen.

Manajemen mempunyai tanggung-jawab untuk menciptakan suatu iklim disiplin preventif dimana berbagai standar diketahui dan dipahami. bila para karyawan tidak mengetahui standar-standar apa yang dicapai, mereka cenderung menjadi salah arah atau eratik. Di samping itu, manajemen hendaknya menetapkan standar-standar secara positif dan bukan negatif, seperti “jaga keamanan!” bukan “jangan ceroboh”. Mereka biasanya juga perlu mengetahui alasan-alasan yang melatarbelakangi suatu standar agar perlu mereka dapat memahaminya.

- b. Disiplin korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. kegiatan korektif sering berupa suatu bentuk hukuman dan disebut *tindakan pendisiplinan* (disciplinary action). Sebagai contoh, tindakan pendisiplinan bisa berupa peringatan atau skorsing.

Sasaran-sasaran tindakan pendisiplinan hendaknya positif, bersifat mendidik dan mengoreksi, bukan tindakan negatif yang menjatuhkan karyawan yang berbuat salah. maksud pendisiplinan adalah untuk memperbaiki kegiatan di waktu yang akan datang bukan menghukum kegiatan di masa lalu. pendekatan negatif yang bersifat menghukum biasanya mempunyai berbagai pengaruh sampingan yang merugikan, seperti hubungan emosional terganggu, absensi meningkat, apati atau kelesuan, dan ketakutan pada penyelia. Berbagai sasaran tindakan pendisiplinan, secara ringkas, adalah sebagai berikut :

1. Untuk memperbaiki pelanggar
2. Untuk menghalangi para karyawan yang lain melakukan kegiatan-kegiatan yang serupa.
3. Untuk menjaga berbagai standar kelompok tetap konsisten dan efektif.

Bentuk tindakan pendisiplinan yang terakhir adalah pemecatan. tindakan ini sering dikatakan sebagai kegagalan manajemen dan departemen personalia, tetapi pandangan tersebut tidak realistis. Tidak ada manajer maupun karyawan yang sempurna, sehingga hampir pasti ada berbagai masalah yang tidak dapat dipecahkan. Kadang-kadang lebih baik bagi seorang karyawan untuk pindah bekerja di perusahaan lain. bagaimana pun juga, organisasi mempunyai batas kemampuan yang dapat dicurahkan untuk mempertahankan seorang karyawan jelek.

Menurut Mangkunegara Anwar Prabu (2013: 130) ada 3 pendekatan disiplin kerja yaitu :

- a. Pendekatan Disiplin Modern

Pendekatan disiplin modren yaitu mempertemukan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru diluar hukuman.pendekatan ini berasumsi :

1. Disiplin modren merupakan suatu cara menghindarkan bentuk hukuman secara fisik.
2. Melindungi tuduhan yang benar untuk diteruskan pada proses hukum yang berlaku.
3. Keputusan-keputusan yang semuanya terhadap kesalahan atau prasangka harus diperbaiki dengan mengadakan proses penyuluhan dengan mendapatkan fakta-faktanya.
4. Melakukan protes terhadap keputusan yang berat pihak terhadap kasus disiplin.
 - b. Pendekatan disiplin dengan tradisi

Pendekatan disiplin dengan tradisi, yaitu pendekatan disiplin dengan cara memberikan hukuman.pendekatan ini berasumsi:

1. Disiplin dilakukan oleh atasan kepada bawahan, dan tidak pernah ada peninjauan kembali bila telah diputuskan.
2. Disiplin adalah hukuman untuk pelanggaran, pelaksanaannya harus di sesuaikan dengan tingkat pelanggarannya.
3. Pengaruh hukuman untuk memberikan pelajaran kepada pelanggar maupun kepada pegawai lainnya.
4. Peningkatan perbuatan pelanggaran diperlukan hukuman yang lebih keras.
5. Pemberian hukuman terhadap pegawai yang melanggar kedua kalinya harus diberi hukuman yang lebih berat.

c. Pendekatan disiplin bertujuan

Pendekatan disiplin bertujuan berasumsi bahwa:

1. Disiplin kerja harus dapat diterima dan dipahami oleh semua pegawai
2. Disiplin bukanlah suatu hukuman, tetapi merupakan pembentukan perilaku.
3. Disiplin ditujukan untuk perubahan perilaku yang lebih baik.
4. Disiplin pegawai bertujuan agar pegawai bertanggung jawab terhadap perbuatannya.

Menurut Nuraini. T. (2013: 107) Selain dua jenis disiplin diatas dikenal pula disiplin progresif. Disiplin progresif berarti memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang.tujuannya adalah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan dan korektif sebelum hukuman-hukuman yang lebih serius dilaksanakan, seperti teguran secara lisan oleh penyelia, teguran tertulis, dengan catatan dengan file personalia, skorsing dari pekerjaan, satu sampai tiga hari, skorsing satu minggu atau lebih lama, diturunkan pangkatnya (demosi) dan yang terakhir dipecat.

2.2.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kedisiplinan

Disiplin merupakan peraturan yang ditetapkan oleh setiap instansi baik pemerintah maupun swasta, disiplin tidak hanya diartikan sebagai tingkat absensi dan paling tepat waktunya. Untuk itu agar disiplin dapat ditingkatkan makan pimpinan, harus memperhatikan beberapa hal yang dapat mempengaruhi disiplin.

Wahjono Sentot Imam (2015: 184) terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi disiplin dalam suatu perusahaan, di antaranya : a) besaran kompensasi, b) keteladanan pimpinan dalam perusahaan, c) aturan yang ditegakkan, d) ketegasan pimpinan dalam mengambil tindakan, e) adanya pengawasan yang efektif, f) perhatian yang tulus kepada karyawan, g) membudayakan disiplin.

Oleh karena itu, perusahaan patut untuk memperhatikan beberapa hal yang dapat menunjang keberhasilan kedisiplinan pendisiplinan karyawan, yaitu sebagai berikut.

1. Ancaman, ada kalanya perlu adanya ancaman dengan tujuan memberi peringatan yang mendidik.
2. Kesejahteraan, perlu juga melihat tingkat kesejahteraan karyawan sehingga dapat hidup secara layak.
3. Ketegasan
4. partisipasi
5. mencapai tujuan perusahaan dan sesuai dengan kemampuan karyawan
6. keteladanan pimpinan

2.3. Penelitian Terdahulu

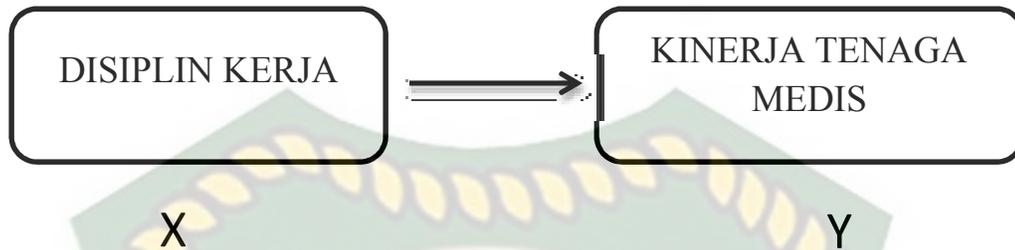
Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

Nama penelitian (Thn)	Judul penelitian	Variabel	Hasil penelitian
Citra ade perdana (2015)	Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja perawat pada rumah sakit umum daerah (RSUD) aripin achmad pekanbaru	1. Disiplin kerja 2. Kinerja	1. hasil uji secara parsial (uji t) ternyata disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat di ruang camar RSUD arifin achmad pekanbaru. 2. Hasil perhitungan diperoleh nilai R

			square sebesar 0,500 hal ini menunjukkan bahwa 50% perubahan pada kinerja perawat di ruang camar RSUD Arifin pekanbaru ditentukan oleh variabel bebas yakni disiplin sedangkan 50% lagi ditentukan oleh faktor lain yang tidak diamati dalam penelitian ini.
Hariyati, Dudung Johana (2013)	Pengaruh Motivasi, Disiplin Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kesehatan Kota Cimahi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi 2. Disiplin 3. Lingkungan kerja 4. Kinerja pegawai 	Dari hasil penelitian ini terbukti variabel motivasi, disiplin dan lingkungan kerja secara bersama-sama (simultan) memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kota Cimahi sebesar 64,90%. Artinya, apabila ingin meningkatkan motivasi kerja pegawai yang tinggi, menanamkan disiplin pegawai, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Maka berimbas pada peningkatan kinerja pegawai terutama di Dinas Kesehatan Kota Cimahi.
Margono.dkk (2014)	Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pada Kantor Dinas Kesehatan Sangata Kabupaten Kutai Timur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi 2. Disiplin kerja 3. Kinerja 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel motivasi dan kedisiplinan kerja secara simultan tidak berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Kutai Timur. 2. Variabel motivasi secara persial tidak berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada kantor Dinas Kesehatan Kutim. 3. Variabel kedisiplinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai sipil pada kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Kutai Timur. 4. Dari dua variabel yang diteliti, ternyata faktor kedisiplinan lebih dominan pengaruhnya terhadap kinerja dibanding faktor motivasi Pegawai Negeri Sipil pada kantor Dinas Kesehatan Kutai Timur.
Emilia Widiati (2012)	Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kesehatan Pada Rumah Sakit Panti Secanti Gisting	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi kerja 2. Disiplin kerja 3. Budaya organisasi 4. Kinerja pegawai 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Berdasarkan hasil olah data untuk korelasi antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan rumah sakit panti secanti, gisting, menggunakan rumus pearson correlation adalah arah korelasi bernilai positif dengan hasil uji korelasi sangat kuat ($r = 0,874$), dan koefisien determinasi sebesar 76,4% dimana sisanya dipengaruhi oleh faktor diluar diantara variabel motivasi

		<p>kerja dengan variabel kinerja karyawan rumah sakit panti secanti, gisting.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Berdasarkan hasil olah data untuk korelasi antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan rumah sakit panti secanti, gisting, menggunakan rumus pearson correlation adalah arah korelasi bernilai positif dengan hasil uji korelasi kuat ($r = 0,675$), dan koefisien determinasi sebesar 75,6% dimana sisanya dipengaruhi oleh faktor luar diantara disiplin kerja dengan variabel kinerja karyawan rumah sakit panti secanti, gisting. 3. Berdasarkan hasil olah data untuk korelasi antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan rumah sakit panti secanti, gisting, menggunakan rumus pearson correlation adalah arah korelasi bernilai positif dengan hasil uji korelasi sangat kuat ($r = 0,869$), dan koefisien determinasi sebesar 75,6% dimana sisanya dipengaruhi oleh faktor luar diantara budaya organisasi dengan kinerja karyawan rumah sakit panti secanti, gisting. 4. Berdasarkan hasil olah data untuk korelasi antara motivasi kerja, disiplin kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan rumah sakit panti secanti, gisting, menggunakan rumus pearson correlation adalah arah korelasi bernilai positif dengan uji korelasi sangat kuat ($r = 0,927$), dan koefisien determinasi sebesar 86,0% dimana sisanya dipengaruhi oleh faktor luar diantara motivasi kerja, disiplin kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan rumah sakit panti secanti, gisting.
--	--	---

2.4. Struktur Penelitian



Variabel-Variabel Penelitian

Variabel yang ada dalam penelitian ini adalah :

- a. Disiplin Kerja (X)
- b. Kinerja tenaga medis(Y)

2.5. Hipotesis

Berdasarkan perumusan masalah dan tinjauan teoritis yang dikemukakan sebelumnya, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut. “Diduga disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga medis pada Puskesmas Rawat Inap Sidomulyo pekanbaru”.