



BAB II

LANDASAN TEORI KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS

A. Prestasi Kerja

1. Pengertian Prestasi Kerja

Organisasi dalam hal ini yaitu instansi pemerintah merupakan suatu kumpulan orang-orang yang memiliki kompetensi yang berbeda-beda, yang saling tergantung satu dengan yang lainnya, yang berusaha untuk mewujudkan kepentingan bersama mereka, dengan memanfaatkan berbagai sumber daya. Pada dasarnya tujuan bersama yang ingin di wujudkan oleh organisasi adalah mencari keuntungan. Oleh karena itu, di perlukan pegawai-pegawai yang mempunyai prestasi yang tinggi.

“Prestasi kerja merupakan hasil kerja yang telah di capai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan Manajemen Partisipatif” (Edi Sutriso, 2016:149-151).

Penilaian prestasi merupakan sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan kembali dan evaluasi prestasi kerja seseorang secara periodik, proses penilaian prestasi di tujukan untuk memahami prestasi kerja seseorang, tujuan ini memerlukan proses yaitu serangkaian kegiatan yang saling berkaitan. Penilaian prestasi pegawai memberikan suatu gambaran yang akurat mengenai prestasi kerja pegawai, untuk mencapai tujuan ini, sistem-sistem penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan, praktis,

mempunyai standar-standar dan menggunakan berbagai ukuran yang dapat di andalkan.

“Prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang di peroleh dari fungsi-fungsi pekerjaan – pekerjaan tertentu selama kurun waktu tertentu”. (Sutrisno, 2017:150).

“Pendapat lain mengemukakan bahwa, Prestasi adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu”. (Hasibuan, 2017:94).

Dari beberapa pendapat di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa, prestasi adalah kemampuan diri seseorang yang melakukan suatu pekerjaan atau kegiatan dengan hasil yang membanggakan. Prestasi yang dimaksudkan didalam penelitian ini adalah prestasi Kerja perangkat pekon.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Dalam setiap usaha sudah semestinya dipengaruhi adanya beberapa faktor. Faktor tersebut dimungkinkan ada dua segi yaitu faktor pendukung dan faktor penghambat.

Adapun kedua faktor yang memberikan pengaruh terhadap prestasi kerja diuraikan sebagai berikut:

a. Faktor Pendukung

- 1) Kerjasama antara pegawai
- 2) Suasana kerja yang menyenangkan
- 3) Fasilitas kerja yang mendukung
- 4) Kebijakan-kebijakan yang baik dari pimpinan
- 5) Kualitas Sumber Daya Manusia yang tinggi

b. Faktor Penghambat

- 1) Rendahnya disiplin kerja
- 2) Kurangnya kerjasama antar pegawai
- 3) Suasana kerja kurang harmonis
- 4) Fasilitas kerja kurang mendukung
- 5) Pemimpin yang otoriter
- 6) Kualitas Sumber Daya Manusia rendah

3. Upaya-Upaya Meningkatkan Prestasi Kerja

Untuk mencapai prestasi kerja pada setiap pegawai dilakukan beberapa upaya untuk meningkatkan kemampuan dan hasil kerja yang maksimal. Upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan prestasi kerja adalah sebagai berikut:

a. Diberikan Motivasi

Upaya ini dilakukan agar setiap pegawai dapat lebih bergairah dalam melakukan setiap pekerjaan.

b. Diberikan Tanggungjawab

Tanggung jawab ini diberikan agar setiap pegawai lebih berhati-hati dalam melakukan pekerjaan.

c. Diberikan Sangsi Bila Melakukan Pelanggaran

Hal ini dilakukan agar setiap pegawai dalam melakukan tugas tidak sewenang-wenang dan sesuai dengan aturan yang ada.

d. Diberikan Evaluasi

Upaya ini dilakukan agar seluruh pekerjaan dapat terlaksana dengan baik dan berjalan sesuai dengan rencana dan program kerja.

4. Jenis-Jenis Prestasi Kerja

Jenis prestasi kerja dalam setiap organisasi memberikan peranan dalam pengelompokan, sehingga para pengelola atau manajemen dalam organisasi tersebut dengan mudah mengelolanya.

Ada beberapa prestasi kerja pegawai yang dapat dicapai yaitu:

a. Prestasi Kerja Pegawai Kategori Tinggi

- 1) Frekuensi kehadiran tinggi
- 2) Melakukan kegiatan kerja dengan baik
- 3) Melakukan kerja tepat pada waktu yang ditentukan
- 4) Melakukan evaluasi kerja dengan baik
- 5) Membuat laporan hasil kerja dengan baik

b. Prestasi Kerja Pegawai Kategori Sedang

- 1) Frekuensi kehadiran cukup

- 2) Melakukan kegiatan kerja cukup baik
- 3) Menyelesaikan kerja tepat waktu
- 4) Melakukan evaluasi hasil kerja cukup baik
- 5) Membuat laporan cukup baik
- 6) Prestasi Kerja Pegawai Kategori rendah
- 7) Frekuensi kehadiran sangat kurang
- 8) Melakukan kegiatan kerja kurang disiplin
- 9) Tidak menyelesaikan kerja tepat pada waktunya
- 10) Kurang melakukan evaluasi kerja
- 11) Tidak membuat laporan hasil kerja

5. Indikator Prestasi Kerja

Indikator dalam prestasi kerja di gunakan sebagai tolak ukur oleh organisasi dalam mengukur prestasi yang di hasilkan oleh para pegawai/karyawan baik organisasi pemerintah atau swasta sekalipun.

Menurut Heidjrachman dan Suad Husnan (2017 : 124) Indikator-indikator Prestasi Kerja adalah sebagai berikut :

- a. **Kualitas Kerja**
Dapat dilihat dari akurasi, ketelitian dan kerapian karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaan, mempergunakan dan memelihara alat-alatkerja, keterampilan dan kecakapan.
- b. **Kuantitas kerja**
Dapat dilihat dari volume keluaran (output), target kerja dalam kuantitas dan kontribusi lain seperti menyelesaikan pekerjaan tambahan berupa penambahan jam kerja (lembur).
- c. **Hubungan kerja**
Merupakan penilaian berdasarkan sikap terhadap sesama karyawan maupun terhadap atasannya, serta kesediaan menerima perubahan-perubahan dalam bekerja.

- d. **Kepemimpinan**
Merupakan cara atau gaya pemimpin dalam memimpin perusahaan.
- e. **Kehati-hatian**
Menyangkut bagaimana perhatian karyawan terhadap keselamatan kerja, baik bagi dirinya sendiri maupun orang lain. Dalam hal ini termasuk sikapnya terhadap keselamatan kerja.
- f. **Pengetahuan**
Kemampuan karyawan ditinjau dari pengetahuannya mengenai suatu hal yang berhubungan dengan tugas dan prosedur kerja.
- g. **Kerajinan**
Ditinjau dari kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas diluar pekerjaannya maupun adanya tugas baru, disamping itu kecakapan berpikir dan bertindak sebelum bekerja serta tingkat disiplin dalam menjalankan tugas dan kemampuan dalam mengeluarkan inisiatif.
- h. **Kesetiaan**
Kesetiaan karyawan terhadap perusahaan dalam hal ini dapat dilihat dari masa kerja karyawan.
- i. **Keandalan kerja**
Pengukuran dari segi keandalan seseorang atau keandalan dalam melaksanakan tugas.
- j. **Inisiatif**
Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan hal-hal baru atau dalam mengerjakannya.

6. Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Perusahaan maupun organisasi menggunakan penilaian prestasi kerja bagi karyawan mempunyai maksud sebagai langkah administratif dan pengembangan. Perusahaan atau organisasi dapat menjadikan penilaian prestasi kerja sebagai acuan atau standar di dalam membuat keputusan berkenaan dengan kondisi pekerjaan karyawan, termasuk untuk promosi pada jenjang karir yang lebih tinggi, pemberhentian, dan penghargaan atau penggajian.

Menurut Ruky S. (2013: 224), Tujuan dari penilaian prestasi kerja yaitu :

- a. Meningkatkan prestasi kerja karyawan sampai setinggi-tingginya
- b. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi
- c. Sebagai instrumen utama bagi pengembangan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia.

B. Manajemen Partisipatif

1. Pengertian Manajemen Partisipatif

Manajemen partisipatif merupakan proses pengembangan pola pikir dan pola sikap, pengkayaan pengalaman dan pengetahuan serta proses pembelajaran yang bertujuan untuk memperkuat asosiasi masyarakat dan mekanisme baru.

Richard L.Daft (2017: 8) mendefinisikan manajemen sebagai berikut: “manajemen adalah pencapaian sasaran-sasaran organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian sumberdaya organisasi”. Menurut James A.F. Stoner (2006: Organisasi.org) “Manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya dari anggota organisasi serta penggunaan semua sumber daya yang ada pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Menurut Bedjo (2015: 3), yang dimaksudkan dengan partisipasi adalah: “Perilaku yang memberikan pemikiran terhadap sesuatu atau seseorang.

Perilaku merupakan aktivitas yang dilakukan seseorang dalam hubungannya dengan pemilihan rangsangan dari luar lingkungannya. Pengertian lain tentang partisipasi juga dikemukakan oleh Slameto (2011: 14) yang mengatakan bahwa partisipasi adalah: “Pemusatan energi psikis yang tertuju pada suatu obyek, dan juga meliputi banyak sedikitnya kesadaran yang menyertai sesuatu aktivitas yang sedang dilakukan”. Secara umum, partisipasi diartikan sebagai keterlibatan suatu komponen dalam memberikan kontribusi untuk mencapai tujuan.

Dari pengertian umum tentang manajemen dan partisipasi, dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen partisipatif adalah pendekatan dalam menjalankan tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui komunikasi intraktif sehingga terbangun pengertian dan kepercayaan antara pimpinan dan bawahan. Kata-kata kuncinya adalah membangun komunikasi untuk menciptakan rasa saling percaya antara pimpinan/ manajer dengan bawahan.

2. Bentuk Manajemen Partisipatif

Manajemen partisipatif berkaitan dengan organisasi, pekerja dan *stakeholder* terutama dalam hal pengambilan keputusan. Kunci utama manajemen partisipasi adalah mewujudkan pelaksanaan manajemen yang

lebih baik seperti sistem manajemen mutu, hubungan karyawan, integrasi rancangan (perencanaan) dan kinerja tim yang merupakan faktor kritis menuju keunggulan bersaing baik organisasi private maupun publik (Branch, 2016:158).

Tabel 1. Terkait dengan manajemen partisipasi, berikut ini pandangan baru mengenai manajemen sebagai berikut:

Pandangan Lama	Pandangan Baru
Organisasi bukan merupakan keunggulan bersaing yang utama	Organisasi merupakan sumber keunggulan bersaing
Sistem birokrasi merupakan sistem yang paling efektif dalam pengawasan pengendalian	Keterlibatan semua anggota organisasi merupakan sistem paling efektif dalam pengawasan pengendalian
Top manager dan tim ahli harus dapat memberikan nilai tambah organisasi	Semua karyawan harus dapat memberikan nilai tambah

Sumber : Branch (2016: 161)

3. Prinsip-Prinsip Manajemen Partisipatif

Manajemen partisipatif memiliki prinsip yang mendasar sebagai bentuk upaya dalam meningkatkan kualitas pengelolaan dalam dunia organisasi pemerintah maupun swasta.

Prinsip dasar yang ada pada manajemen partisipatif seperti yang diungkapkan oleh Mangkunegara (2017: 77) sebagai berikut:

- a. .Bahwa semua proses manajemen dibangun di atas hubungan yang
- b. berdasar rasa saling percaya, yang menuntut keterbukaan dan kejujuran, baik dari pihak atasan maupun bawahan.

- c. Bahwa bawahan mau melaksanakan tugas, bukan semata-mata karena perintah, melainkan karena merasa dimengerti oleh atasannya dan merasa paham akan masalah yang dihadapi.
- d. Bahwa seseorang memiliki kebutuhan untuk ikut serta dalam proses pengambilan keputusan. Ini bisa dipenuhi dengan melibatkan mereka dalam proses pemecahan masalah.
- e. Jangan mencoba memecahkan masalah yang dihadapi bawahan. Karena kita tidak akan paham betul akan masalah yang sebenarnya. Atasan bisa menunjuk adanya problem; tapi jangan coba memecahkannya. Beri kesempatan pada bawahan untuk memecahkan masalahnya sendiri, dengan bantuan atasan.
- f. Dengan menggunakan prinsip-prinsip tersebut, manajer interaktif memberikan kebebasan pada bawahan atau pegawai dalam memperoleh daya pengungkapan personalitas yang optimal ketika bekerja. Pegawai diijinkan untuk lebih aktif dari pada pasif, lebih independent dari tergantung, mempunyai kontrol atas dunianya, merasa diterima dan dihormati, dan mencoba melakukan latihan kemampuan mereka. Sebagaimana pegawai merasakan perlakuan-perlakuan tadi dengan penyelesaiannya, ikatan kepercayaan terbentuk yang memfasilitasi perkembangan tim yang efektif yang terdiri dari individu-individu yang puas dan produktif yang disatukan melalui transaksi interpersonal yang sehat.

Selain itu dalam teori X dan Y dari Mc Gregor menyebutkan bahwa untuk mengelola karyawan terdapat 2 pendekatan. Banyak manajer cenderung menggunakan pendekatan teori X dan secara umum menghasilkan hasil yang buruk. Sedangkan pendekatan dengan teori y biasanya menghasilkan kinerja yang lebih baik dan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk tumbuh dan berkembang.⁹ Teori X (*Authoritarian Leadership Style*), ciri-cirinya:

- a. Mayoritas karyawan malas bekerja dan menghindari pekerjaan
- b. Mayoritas karyawan dipaksa bekerja dalam mencapai tujuan organisasi dengan ancaman hukuman

- c. Mayoritas karyawan suka dirahkan, menghindari tugas, tidak termotivasi dan ingin aman atas segalanya.

Teori Y (*Partisipatif Management Style*), ciri-cirinya:

- a. Adanya usaha/ kemauan dalam bekerja
- b. Karyawan melakukan pengawasan pengendalian dan pengarahan secara mandiri dalam mencapai tujuan organisasi tanpa pengawasan dari luar atau ancaman hukuman
- c. Komitmen terhadap tujuan adalah fungsi dari *reward* terkait dengan prestasi yang dicapai
- d. Kapasitas imajinasi, kecerdasan dan kreativitas untuk memecahkan masalah secara luas, tidak sempit dan terdistribusikan pada seluruh karyawan.

4. Indikator Manajemen Partisipatif

Menurut Sedarmayanti (2017:198), adapun indikator manajemen partisipatif antara lain:

- a. Orientasi Pada Pegawai
Seorang manajer partisipatif akan lebih berperan sebagai konselor, konsultan atau *problem solver*. Mereka lebih menekankan upaya membantu bawahan untuk bisa mengerjakan tugas sebaik-baiknya. Maka perilaku yang muncul sering ditandai dengan kepercayaan, kesabaran, empati, dan tidak enggan memberi bantuan. Situasi ini akan membangun rasa saling percaya antara atasan dan bawahan.
- b. Menerangkan dan Mendengarkan
Di dalam manajemen partisipatif penekanannya selalu pada pemecahan masalah yang membuka komunikasi dua arah. Salah satu syarat keahlian yang harus dimiliki sang manajer ialah rasa percaya diri dan

kemampuan berkomunikasi secara verbal, baik dalam melontarkan pertanyaan maupun dalam mendengarkan umpan balik.

c. Membangun Komitmen

Dalam manajemen partisipatif, harus ada perpaduan antara sasaran jangka-pendek dan jangka panjang. Dalam hal ini bawahan diberi kesempatan untuk memecahkan masalahnya sendiri, dalam jangka waktu tertentu. Ada ruang untuk bernapas. Maka dalam hal ini yang diutamakan adalah membangun tim kerja yang efektif dan efisien, bukan pelaksanaan tugas yang segera. Walaupun akan memakan waktu lebih banyak untuk mencapai hasil yang nyata, namun dengan cara ini, keluhan akan berkurang, akan tumbuh rasa saling percaya dan goodwill antara atasan-bawahan, semangat kerja akan terjaga, dan akan terbentuk tim kerja yang lebih efektif.

d. Orientasi Pada Manusia

Masalah dan/ atau kebutuhan bawahan sama pentingnya dengan tugas itu sendiri. Tujuan utama seorang manajer interaktif adalah membangun hubungan dengan bawahan, sehingga motivasi untuk mencapai tujuan organisasi akan muncul dengan sendirinya pada diri bawahan itu.

e. Mudah Beradaptasi

Fleksibilitas atau keluwesan adalah keahlian utama yang dituntut dari seorang manajer interaktif. Ia harus luwes berkomunikasi dengan segala tipe bawahan. Sehingga gaya manajemennya pun bisa disesuaikan dengan tipe bawahan dalam segala situasi. Terlebih lagi, ia juga perseptif terhadap bahasa verbal dan non-verbal, dan tidak segan untuk mengubah pendekatan bilamana itu diperlukan.

f. Memuaskan Kebutuhan

Seorang atasan harus ahli dalam menjaring informasi, sehingga bawahan bisa secarajujur dan terbuka mengungkapkan masalah dan kebutuhan-kebutuhannya. Dengan pendekatan seperti itu, bawahan akan mempersepsikan hubungannya dengan atasan sebagai hubungan yang wajar dan terbuka. Di sini, sekali lagi, kepercayaan, keyakinan, dan keterbukaan akan secara otomatis mengalir di tengah-tengah interaksi yang sehat itu. Sementara itu si bawahan juga akan semakin terlibat secara total dengan proses penyelesaian masalah. Pada gilirannya, hal ini akan melahirkan komitmen pribadi pada diri bawahan untuk mensukseskan rencana yang telah disepakati bersama.

g. Membangun Pengertian

Sebaliknya, dalam manajemen interaktif, maka hal-hal seperti kepercayaan, penerimaan, dan pengertian, adalah norma-norma yang dianut oleh seluruh organisasi. Komunikasi atasan-bawahan berlangsung dalam suasana terbuka, jujur, dan terus terang. Mereka saling berbagi informasi, dan masalah dipecahkan dengan kesungguhan. Ada atau tidak ada pengambilan keputusan, baik bawahan maupun atasan.merasa

tenteram. Mereka yakin bahwa mereka bisa sama-sama berbuat bagi organisasi.

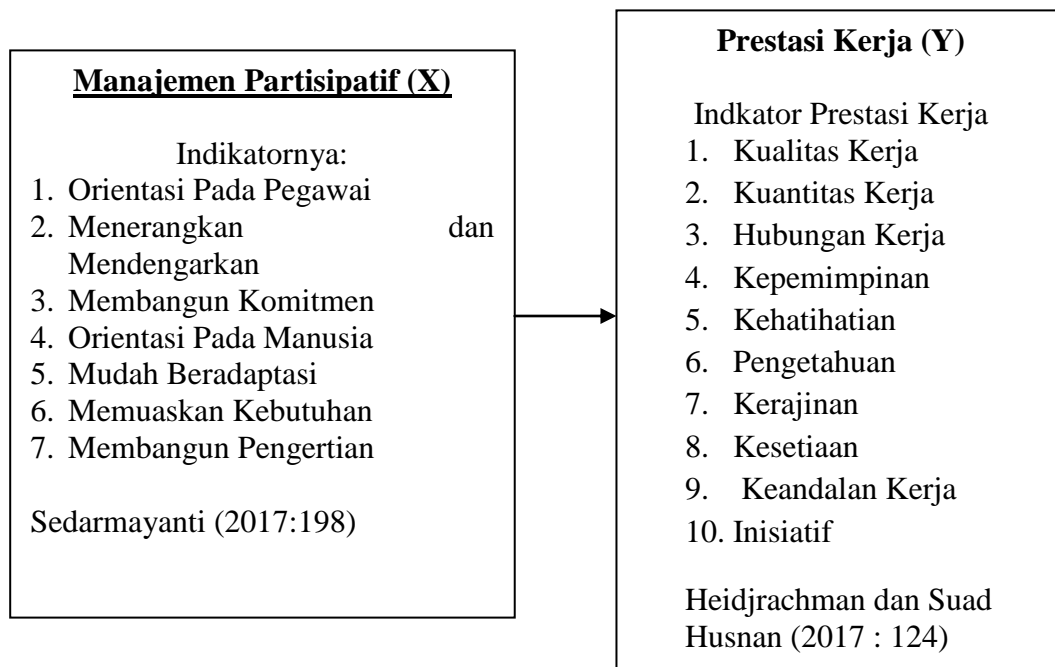
C. Kerangka Pikir

Menurut Sugiyono (2016: 60) “Kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai hal yang penting”. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kerangka pikir adalah sebuah pemahaman yang melandasi pemahaman-pemahaman lainnya, sebuah pemahaman yang paling mendasar dan akan menjadi pondasi bagi setiap pemikiran atau suatu bentuk proses dari keseluruhan penelitian yang akan dilakukan.

Manajemen Partisipatif pada suatu organisasi pemerintahan merupakan faktor yang penting dalam rangka melaksanakan tanggungjawabnya yaitu sebagai abdi negara yang kaitannya dengan pemerintahan di pekon tersebut. Beberapa hal yang dilakukan adalah melakukan perlengkapan terkait dengan hal kantor, melakukan pembinaan rumah tangga pekon dan melakukan pengolahan asset daerah selain itu juga terkait dengan surat menyurat baik internal maupun eksternal atau umum. Dalam suatu organisasi pemerintahan Manajemen Partisipatif yang baik akan sangat menunjang organisasi pemerintahan tersebut untuk mencapai tujuannya. Dengan kondisi Manajemen Partisipatif ini semua lini bagian dari organisasi tersebut akan bekerja sesuai dengan ketentuan dan bertanggungjawab sesuai dengan bidang –bidang yang di jalannya.

Upaya memperjelas hubungan antara variabel tersebut di atas, maka kerangka pemikiran dapat digambarkan dalam suatu bagan, sebagai berikut:

Gambar 1
Bagan Kerangka Pikir



D. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2016: 64) hipotesis merupakan “jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan”. Adapun hipotesis yang di ajukan dalam penelitian ini adalah Manajemen Partisipatif berpengaruh terhadap Prestasi Kerja Pekon Pardasuka Timur Kecamatan Pardasuka Kabupaten Pringsewu.