

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka ini, penulis akan mengemukakan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Seperti yang telah penulis paparkan pada bab sebelumnya, bahwasanya permasalahan yang akan di angkat dalam penelitian ini adalah hal-hal yang berkenaan dengan pengaruh budaya organisasi dan disiplin terhadap kinerja. Di mulai dari pengertian secara umum sampai dengan pengertian yang fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang penulis teliti.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen adalah seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen itu. Jadi manajemen itu merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan.

Manajemen mempunyai arti yang sangat luas, dapat berarti proses, seni, ataupun ilmu. Dikatakan proses karena manajemen terdapat beberapa tahapan untuk Mencapai tujuan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Dikatakan seni karena manajemen merupakan suatu cara untuk manajer dalam mencapai tujuan.

Menurut Hasibuan (2012:2) bahwa:

“Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Kemudian Handoko (2012:10) mendefinisikan bahwa:

“Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan”.

Sedangkan Richard L.Daft (2012:8) mengemukakan bahwa:

“Manajemen adalah pencapaian sasaran-sasaran organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian sumberdaya organisasi”.

Dari definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu aktivitas yang terdiri dari proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan melalui pemanfaatan sumber daya dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah Ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien, dengan adanya MSDM dapat membantu terwujudnya tujuan perusahaan. Manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi.

Menurut French dalam Gary Dessler (2013:2) bahwa:

“konsep dan teknik yang dibutuhkan untuk menangani aspek personalia atau sumber daya manusia dari sebuah posisi manajerial, seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, pemberian imbalan, penilaian dan semua kegiatan lain yang selama ini dikenal”.

Kemudian M.Manullang (2012:198) mengemukakan bahwa:

“Seni dan ilmu pengadaan, pengembangan dan pemanfaatan SDM sehingga tujuan perusahaan dapat direalisasikan secara daya guna dan kegairahan kerja dari semua kerja”.

Sedangkan Wahyudi (2013:9) mendefinisikan bahwa:

“perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dari pada pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahaan sumber daya manusia ke suatu titik akhir dimana tujuan-tujuan perorangan, organisasi dan masyarakat terpenuhi”.

Selain itu ada pula Handoko (2012:4) mendefinisikan “Penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai titik tujuan-tujuan individu maupun organisasi”. Sehingga dari beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen yang memfokuskan kepada urusan sumber daya manusia atau seni mengatur dalam hal kepegawaian dengan melaksanakan proses pencapaian, pelaksanaan dan pengontrolan yang berhubungan dengan pengadaan pegawai, pengembangan pegawai, pemeliharaan sumber daya manusia yang ada melalui pemberian kompensasi yang adil, pemberian pelatihan dan sebagainya serta memanfaatkan sumber daya manusia yang ada.

2.1.2.1 Aktivitas-Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Fokus utama manajemen Sumber Daya Manusia adalah memberikan kontribusi pada suksesnya organisasi. Kunci utama meningkatkan kinerja organisasi adalah dengan memastikan aktivitas SDM mendukung usaha organisasi yang terfokus pada produktivitas, pelayanan, dan kualitas. Untuk mencapai sasaran tersebut, manajemen SDM haruslah terdiri dari aktivitas-aktivitas yang saling berkaitan. Berikut ini adalah aktivitas-aktivitas manajemen Menurut Mathis dan Jackson dalam Rika (2012:9) manajemen sumber daya manusia terdiri dari beberapa kelompok aktivitas yang saling berhubungan yang terjadi dalam konteks organisasi, berikut ke 6 aktivitas SDM yaitu:

1. Perencanaan dan Analisis SDM

Melalui perencanaan SDM, manajer dapat mengantisipasi kekuatan yang akan mempengaruhi persediaan dan tuntutan para karyawan di masa depan. Hal ini sangat penting untuk memiliki sistem informasi sumber daya manusia (SISDM) guna memberikan informasi yang akurat dan tepat waktunya untuk perencanaan SDM.

2. Peluang Pekerjaan yang Sama

Pemenuhan hukum dan peraturan tentang kesetaraan kerja (*Equal Employment Opportunity* atau EEO) mempengaruhi semua aktivitas SDM yang lain dan integral dengan manajemen SDM.

3. Pengembangan SDM

Dimulai dengan orientasi karyawan baru, pengembangan SDM juga meliputi pelatihan keterampilan pekerjaan. Ketika pekerjaan berkembang

dan berubah maka diperlukan pelatihan ulang yang dilakukan terus menerus untuk menyesuaikan perubahan teknologi.

4. Kompensasi dan Tunjangan

Kompensasi artinya memberikan penghargaan kepada karyawan atas pelaksanaan kepada pekerjaan melalui gaji, insentif, dan tunjangan. Para pemberi kerja harus memperbaiki sistem upah dan gaji dasar mereka.

5. Kesehatan, Keselamatan, Keamanan

Jaminan atas kesehatan fisik dan mental serta keselamatan para karyawan adalah hal yang sangat penting. Secara global, berbagai hukum keselamatan dan kesehatan telah menjadikan organisasi lebih responsif terhadap persoalan kesehatan dan keselamatan.

6. Hubungan Karyawan dan Buruh atau Manajemen

Hubungan antara para manajer dan karyawan harus ditangani secara efektif apabila para karyawan dan organisasi ingin sukses bersama. Merupakan suatu hal yang penting untuk mengembangkan, mengkomunikasikan, dan meng-*update* kebijakan dan prosedur SDM sehingga para manajer dan karyawan sama-sama tahu apa yang diharapkan.

Dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan.

2.1.2.2 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Penyelenggaraan manajemen sumber daya manusia mengandung beberapa macam kegiatan yang harus dilaksanakan untuk memperoleh gambaran kerja tentang pembagian kerja atau fungsi dan aktivitas manajemen personalia.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2012:22) fungsi-fungsi manajemen dibedakan atas fungsi manajerial dan fungsi operasional.

1. Fungsi manajerial

Fungsi ini terdiri dari:

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan mempunyai arti penentuan mengenai program tenaga kerja yang akan mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Organisasi dibentuk dengan merancang struktur hubungan yang mengaitkan mengaitkan antara pekerjaan karyawan, dan faktor-faktor fisik sehingga dapat terjalin kerjasama satu dengan yang lainnya.

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan terdiri dari fungsi staffing dan leading. Fungsi staffing adalah menempatkan orang-orang dalam struktur organisasi, sedangkan fungsi leading dilakukan pengarahannya sdm agar karyawan bekerja sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.

d. Pengawasan (*Controlling*)

Adanya fungsi manajerial yang mengatur aktifitas-aktifitas agar sesuai

dengan rencana yang telah ditetapkan organisasi sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, bila terjadi penyimpangan dapat diketahui dan segera dilakukan perbaikan.

2. Fungsi Operasional

Fungsi ini terdiri dari:

a. Pengadaan (*Procurement*)

Usaha untuk memperoleh sejumlah tenaga kerja yang dibutuhkan perusahaan, terutama yang berhubungan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja, penarikan, seleksi, orientasi dan penempatan.

b. Pengembangan (*Development*)

Usaha untuk meningkatkan keahlian karyawan melalui program pendidikan dan latihan yang tepat agar karyawan atau pegawai dapat melakukan tugasnya dengan baik. Aktivitas ini penting dan akan terus berkembang karena adanya perubahan teknologi, penyesuaian dan meningkatnya kesulitan tugas manajer.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Fungsi kompensasi diartikan sebagai usaha untuk memberikan balas jasa atau imbalan yang memadai kepada pegawai sesuai dengan kontribusi yang telah disumbangkan kepada perusahaan atau organisasi.

d. Pengintegrasian (*Integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

2.1.3 Definisi Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi.

Berikut definisi budaya organisasi yang akan dikemukakan oleh beberapa para ahli:

Menurut F. Drucker dalam Tika (2013:4) bahwa:

“Budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian diwariskan kepada anggota-anggota baru, berbagai cara sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan.”

Kemudian Melville Herskovitz dalam Kusdi (2012:97) mendefinisikan bahwa:

“Sebuah Struktur yang menggambarkan keyakinan, perilaku, pengetahuan, sanksi, nilai-nilai yang mengatur cara hidup anggota-anggota organisasi.”

Sedangkan menurut Robbins (2012:12) bahwa:

“Budaya organisasi mencerminkan sifat-sifat dan ciri-ciri yang dirasa terdapat dalam lingkungan kerja dan timbul karena kegiatan organisasi yang dilakukan secara sadar atau tidak, dan dianggap mempengaruhi perilaku serta kepribadian organisasi.”

Budaya sebagai suatu pola teladan dari penerimaan dasar ketika ditemukan, atau yang dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai upayabelajar untuk mengatasi permasalahan dari adaptasi eksternal dan integrasiinternal yang telah bekerja cukup lancar untuk mempertimbangkan yang sah.

Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan hal penting bagi perusahaan karena kemampuannya mempengaruhi kinerja karyawan. Pengaruh ini semakin besar jika budaya organisasi semakin kuat. Oleh karena itu, setiap perusahaan harus mampu mengelola budayanya dengan baik agar tercipta budaya yang kuat yang mampu mendorong tercapainya kinerja tinggi dan pada sisi lain juga menekan tingkat keluarnya karyawan.

2.1.3.1 Pembentukan Budaya Organisasi

Budaya organisasi berbeda antara organisasi satu dengan yang lainnya, hal itu dikarenakan landasan dan sikap perilaku yang dicerminkan oleh setiap orang dalam organisasi berbeda. Budaya yang terbentuk secara positif akan bermanfaat karena setiap anggota dalam suatu organisasi membutuhkan saran, pendapat bahkan kritik yang bersifat membangun dari ruang lingkup pekerjaannya. Namun budaya akan berakibat buruk jika pegawai dalam suatu organisasi mengeluarkan pendapat yang berbeda hal itu dikarenakan adanya perbedaan setiap individu dalam mengeluarkan Pendapat, tenaga dan pikirannya, karena setiap individu mempunyai kemampuan dan keahliannya sesuai bidang masing-masing. Sekali terbentuk budaya itu cenderung berurat berakar, sehingga sukar bagi para manajer

untuk mengubahnya, namun dalam proses pembentukannya memerlukan pentahapan dalam proses yang lama.

2.1.3.2 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya memiliki beberapa fungsi di dalam suatu organisasi. Ada beberapa pendapat mengenai fungsi budaya organisasi, yaitu sebagai berikut.

Fungsi budaya organisasi menurut Pabundu (2012:14) adalah:

1. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok
2. Sebagai perekat bagi pegawai dalam suatu organisasi sehingga dapat mempunyai rasa memiliki, partisipasi dan rasa tanggung jawab atas kemajuan perusahaan
3. Membentuk perilaku karyawan, sehingga karyawan dapat memahami bagaimana mencapai tujuan organisasi
4. Mempromosikan stabilitas sistem social, sehingga lingkungan kerja menjadi positif, nyaman dan konflik dapat diatur secara efektif
5. Sebagai mekanisme control dalam memandu dan membentuk sikap perilaku karyawan
6. Sebagai integrator, karena adanya sub budaya baru. Dapat mempersatukan kegiatan para anggota perusahaan yang terdiri dari sekumpulan individu yang berasal dari budaya yang berbeda
7. Sebagai sasaran untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi
8. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan
9. Sebagai alat komunikasi antara atasan dengan bawahan atau sebaliknya, serta antar anggota organisasi

10. Sebagai penghambat berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya organisasi tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integritas internal

Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki fungsi yang sangat penting, budaya mempermudah timbulnya komitmen, budaya juga pada umumnya sukar dibedakan dengan fungsi budaya kelompok atau budaya organisasi, karena budaya merupakan gejala sosial.

2.1.3.3 Model-model Budaya Organisasi

Para pakar menegemukakan model-model hubungan dimensi hubungan antar dimensi-dimensi budaya organisasi. Edgar (2012:58) mengtakan bahwa budaya organisasi dalam 3 level. Ketiga level tersebut adalah:

1. Artefak

Level ini merupakan dimensi yang paling terlihat dari budaya organisasi, merupakan lingkungan fisik dan sosial organisasi. Pada level ini, orang yang memasuki suatu organisasi dapat melihat dengan jelas output, teknologi, bahasa tulisan dan lisan, produk seni dan perilaku anggota organisasi.

2. Nilai-nilai

Semua pembelajaran organisasi merefleksikan nilai-nilai anggota organisasi, perasaan mereka menegeni apa yang seharusnya berbeda dengan apa yang adanya. Jika anggota organisasi menghadapi persoalan atau tugas baru, solusinya adalah nilai-nilai. Nilai-nilai tersebut dapat dites dalam lingkungan fisik dan dapat dites melalui concensus.

3. Asumsi Dasar

Hubungan dengan lingkungan, sifat realitas, waktu dan ruang, karakteristik sifat manusia, sifat aktivitas manusia, sifat dari hubungan antar manusia.

Jadi secara alami budaya organisasi sukar untuk dipaham, tidak berwujud, implisit, dan dianggap biasa saja. Setiap perusahaan memiliki tipe budaya organisasi, sebuah organisasi atau perusahaan mungkin dapat memiliki budaya organisasi dominan yang sama, namun perusahaan memiliki keyakinan normatif dan karakteristik budaya organisasi yang lain.

2.1.3.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi budaya salah satunya yaitu menurut Robbins dan Judge (2012:32) mengungkapkan ada enam faktor yang mempengaruhi budaya organisasi, yaitu:

1. *Observed behavioral regularities*, yakni keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu.
2. *Norms*, yakni berbagai perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan.
3. *Dominant values*, yakni adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi.
4. *Philosophy*, yakni adanya kebijakan-kebijakan yang berkebaab dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan pegawai.

5. *Rules*, yakni adanya pedoman yang kuat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi.
6. *Organization climate*, yakni perasaan keseluruhan yang tergambarkan dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain

Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi juga dapat dipengaruhi oleh gaya manajemen, dalam hal ini bagaimana proses perencanaan, pengorganisasian, kegiatan memimpin, serta pengendalian, yang dilakukan akan mencerminkan gaya manajemen yang berlaku pada perusahaan itu.

2.1.3.5 Faktor-faktor yang Dipengaruhi Budaya Organisasi

Terdapat beberapa faktor yang dapat dipengaruhi oleh suatu budaya organisasi salah satunya menurut Kreitner dan Kinicki (2012:43), fungsi budaya organisasi yaitu:

1. memberikan identitas organisasi kepada pegawainya, sebagai perusahaan yang inovatif yang memburu pengembangan produk baru.
2. Memudahkan komitmen kolektif, sebuah perusahaan dimana pegawainya bangga menjadi bagian darinya atau cenderung tetap bekerja dalam waktu lama.
3. Mempromosikan stabilitas system sosial, mencerminkan taraf dimana lingkungan kerja dirasakan positif dan mendukung, konflik dan perubahan diatur dengan efektif.

4. Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya, dimana membantu pegawai memahami mengapa organisasi melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana perusahaan bermaksud mencapai tujuan jangka.

Jadi budaya organisasi dapat menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain, budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku pegawai.

2.1.3.6 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Budaya perusahaan merupakan suatu hal yang sangat kompleks. Untuk itu, dalam pengukuran budaya perusahaan atau organisasi diperlukan indikator yang merupakan karakteristik dasar budaya organisasi sebagai wujud nyata keberadaannya. Berikut adalah indikator budaya organisasi yang dikemukakan oleh Robbins dan Coulter dalam Ardana (2013: 167):

1. Inovasi dan pengambilan resiko, yaitu kadar seberapa jauh karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.

Faktor – faktor yang mempengaruhi inovasi di antaranya :

- a. Pengembangan ide menghasilkan inovasi
- b. Tanggung jawab anggota organisasi

2. Perhatian ke hal yang rinci atau detail, yaitu kadar seberapa jauh karyawan diharapkan mampu menunjukkan ketepatan, analisis dan perhatian yang rinci.

Faktor – faktor yang mempengaruhi perhatian ke hal yang rinci di antaranya :

- a. Evaluasi hasil kerja
- b. Ketelitian dalam melakukan pekerjaan

3. Orientasi hasil, yaitu kadar seberapa jauh pemimpin fokus pada hasil atau output dan bukannya pada cara mencapai hasil itu.

Faktor – faktor yang mempengaruhi orientasi hasil di antaranya :

- a. Efektif dalam menyel
- b. Target dalam menghasilkan pekerjaan

4. Orientasi orang, yaitu kadar seberapa jauh keputusan manajemen turut mempengaruhi orang-orang yang ada dalam organisasi.

Faktor – faktor yang mempengaruhi orientasi orang di antaranya :

- a. Hasil pekerjaan individu
- b. Keputusan manajemen

5. Orientasi tim, yaitu kadar seberapa jauh pekerjaan disusun berdasarkan tim dan bukannya perorangan. Faktor – faktor yang mempengaruhi orientasi tim di antaranya :

- a. Kerjasama antar anggota organisasi
- b. Toleransi antara anggota organisasi

6. Keagresifan, yaitu kadar seberapa jauh karyawan agresif dan bersaing, bukannya dari bekerja sama. Faktor – faktor yang mempengaruhi keagresifan di antaranya :

- a. Motivasi dalam bekerja
- b. Persaingan antar pegawai

7. Kemantapan/stabilitas, yaitu kadar seberapa jauh keputusan dan tindakan organisasi menekankan usaha untuk mempertahankan *status quo*. Faktor – faktor yang mempengaruhi stabilitas di antaranya :

- a. Standar pekerjaan yang ditetapkan
- b. kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan

2.1.4 Pengertian Disiplin

Disiplin kerja adalah suatu kemampuan yang akan berkembang dalam kehidupan kesehariannya seseorang atau kelompok (organisasi) dalam mematuhi peraturan, norma-norma, untuk melakukan nilai-nilai kaidah tertentu dan tujuan hidup yang ingin dicapai oleh mereka dalam bekerja.

Berikut definisi disiplin yang akan dikemukakan oleh beberapa para ahli:

Menurut Simmamora (2012:95) mendefinisikan bahwa:

“Prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Mengenai perilaku pegawai yang tidak tepat mengacaukan atau kinerjanya tidak dapat diterima organisasi. Dalam kondisi ini diperlukan disiplin.

Kemudian Husein (2013:103) menyatakan bahwa:

“Pegawai patuh dan taat melaksanakan peraturan kerja yang berupa lisan maupun tulisan dari kelompok maupun organisasi”.

Sedangkan menurut Rivai (2013:125) bahwa:

“Suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”.

Disiplin kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang disiplin dalam bekerja sejak berangkat, saat kerja dan saat pulang kerja serta sesuai aturan dalam bekerja, biasanya akan memiliki kinerja yang baik.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis, dan bila melanggar akan ada sanksi atas pelanggarannya. Disiplin memiliki peran penting dalam membentuk tingkah laku.

2.1.4.1 Karakteristik Disiplin Kerja

Berikut ini beberapa karakteristik Disiplin Kerja menurut Evanita (2013:56) seseorang atau sekelompok orang dapat dikatakan melaksanakan disiplin apabila seseorang atau sekelompok orang tersebut:

- a. Dapat menunjukkan kesetiaan dan ketaatannya terhadap aturan-aturan yang berlaku bagi sebuah organisasi, misalnya taat terhadap penggunaan jam kerja (datang dan pulang sesuai jam kerja yang sudah ditentukan).
- b. Dapat menunjukkan kesetiaan dan ketaatannya terhadap norma-norma yang berlaku bagi sebuah organisasi tersebut, misalnya bertingkah laku sopan, bekerja dengan jujur.
- c. Dapat menunjukkan kesetiaan dan kekuatannya dalam melaksanakan instruksi-instruksi yang dibuat oleh pimpinan, misalnya bekerja dengan penuh kreatif dan inisiatif.

2.1.4.2 Bentuk-bentuk Disiplin

Disiplin berlaku bagi semua pegawai yang ada di dalam suatu organisasi atau suatu perusahaan, karena disiplin sangat berpengaruh besar bagi kualitas kerja para pegawai di organisasi. Setiap pegawai yang melanggar peraturan akan dikenakan sanksi hukuman yang setimpal dengan pelanggaran yang

dilakukannya. Ada beberapa bentuk disiplin yang harus diketahui oleh para pegawai agar para pegawai tidak melakukan tindakan pelanggaran kembali. Berikut terdapat empat 4 perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja, yaitu :

1. Disiplin Retributif

Disiplin retributif adalah berusaha menghukum orang yang berbuat salah, artinya setiap kesalahan yang dibuat akan diberikan sanksi sesuai dengan tingkat kesalahannya.

2. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat, dengan memberi tahu dimana letak kesalahan pegawai dan memberikan arahan kepada pegawai mengenai apa yang seharusnya dilakukan oleh pegawai tersebut.

3. Perspektif Hak-Hak Individu

Perspektif hak-hak individu adalah berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disiplin dilakukan dengan baik.

4. Perspektif Utilitarian

Perspektif utilitarian adalah berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak negatifnya.

2.1.4.3 Hambatan Disiplin Kerja

Disiplin dibuat untuk mengatur tata hubungan yang berlaku tidak saja dalam perusahaan-perusahaan besar atau kecil, tetapi juga pada seluruh organisasi yang mempekerjakan banyak sumber daya manusia untuk melaksanakan

pekerjaan. Pembuatan suatu peraturan disiplin dimaksudkan, agar para pegawai dapat melaksanakan pekerjaan tersebut sesuai dengan apa yang diharapkan. Tetapi penerapan disiplin itu banyak menemui hambatan dalam pelaksanaannya. Menurut Gauzali Saydam (2012:286), hambatan pendisiplinan karyawan akan terlihat dalam suasana kerja berikut ini:

1. Sering terlambatnya pegawai masuk kantor atau pulang lebih cepat dari jam yang sudah ditentukan
2. Tingginya angka absensi pegawai
3. Menurunnya semangat dan gairah kerja
4. Berkembangnya rasa tidak puas dan saling melempar tanggung jawab
5. Penyelesaian pekerjaan yang lambat, karena pegawai lebih sering mengobrol dari pada bekerja
6. Tidak terlaksananya supervise dan WASKAT (pengawasan yang melekat dari atasan) yang baik

Jadi dapat disimpulkan bahwa hambatan disiplin kerja pegawai disebabkan karena kurangnya motivasi kerja sehingga kedisiplinan akan waktu tidak begitu diperhatikan, kurangnya pemberian insentif terhadap pegawai yang memiliki kedisiplinan tinggi dalam bekerja. Pegawai yang biasa-biasa saja dan sulit untuk mengembangkan diri, pegawai jenis ini cenderung pasif.

2.1.4.4 Sanksi Pelanggaran Disiplin Kerja

Pelanggaran kerja adalah setiap ucapan, tulisan, perbuatan seorang pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur oleh pimpinan organisasi. Sedangkan sanksi pelanggaran kerja adalah hukuman disiplin yang

dijatuhkan pimpinan organisasi kepada pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur pimpinan organisasi. Adapun menurut Agus Dharma (2012:403-407) berpendapat bahwa sanksi pelanggaran kerja akibat tindakan indisipliner dapat dilakukan dengan cara :

1. Pembicaraan informal

Dalam aturan pembicaraan informal dapat dilakukan terhadap karyawan yang melakukan pelanggaran kecil dan pelanggaran itu dilakukan pertama kali. Jika pelanggaran yang dilakukan karyawan hanyalah pelanggaran kecil, seperti terlambat masuk kerja atau istirahat siang lebih lama dari yang ditentukan, atau karyawan yang bersangkutan juga tidak memiliki catatan pelanggaran peraturan sebelumnya, pembicaraan informal akan memecahkan masalah. Pada saat pembicaraan usahakan menemukan penyebab pelanggaran, dengan mempertimbangkan potensi karyawan yang bersangkutan dan catatan.

2. Peringatan lisan

Peringatan lisan perlu dipandang sebagai dialog atau diskusi, bukan sebagai ceramah atau kesempatan untuk “mengumpat karyawan”. Karyawan perlu didorong untuk mengemukakan alasannya melakukan pelanggaran. Selama berlangsungnya pembicaraan, sebagai seorang pimpinan perlu berusaha memperoleh semua fakta yang relevan dan memintanya mengajukan pandangan. Jika fakta telah diperoleh dan telah dinilai, maka perlu dilakukan pengambilan keputusan terhadap karyawan bersangkutan.

3. Peringatan tertulis

Peringatan tertulis diberikan untuk karyawan yang telah melanggar peraturan

berulang-ulang. Tindakan ini biasanya didahului dengan pembicaraan terhadap karyawan yang melakukan pelanggaran.

4. Pengrumahan sementara

Pengrumahan sementara adalah tindakan pendisiplinan yang dilakukan terhadap karyawan yang telah berulang kali melakukan pelanggaran. Ini berarti bahwa langkah pendisiplinan sebelumnya tidak berhasil mengubah perilakunya. Pengrumahan sementara dapat dilakukan tanpa melalui tahapan yang diuraikan sebelumnya jika pelanggaran yang dilakukan adalah pelanggaran yang cukup berat. Tindakan ini dapat dilakukan sebagai alternatif dari tindakan pemecatan jika pimpinan perusahaan memandang bahwa karir karyawan itu masih dapat diselamatkan.

5. Demosi

Demosi berarti penurunan pangkat atau upah yang diterima karyawan. Akibat yang biasa timbul dari tindakan pendisiplinan ini adalah timbulnya perasaan kecewa, malu, patah semangat, atau mungkin marah pada karyawan bersangkutan. Oleh sebab itu, demosi tidak dipandang sebagai langkah yang besar manfaatnya dalam pendisiplinan progresif di sejumlah perusahaan.

6. Pemecatan

Pemecatan merupakan langkah terakhir setelah langkah sebelumnya tidak berjalan dengan baik. Tindakan ini hanya dilakukan untuk jenis pelanggaran yang sangat serius atau pelanggaran yang terlalu sering dilakukan dan tidak dapat diperbaiki dengan langkah pendisiplinan sebelumnya. Keputusan pemecatan biasanya diambil oleh pimpinan pada tingkat yang lebih tinggi.

Jadi setiap tindakan indiscipliner yang dilakukan oleh seorang pegawai dalam suatu organisasi itu harus mendapat perhatian khusus dari para atasan, dan perlu diberikan tindakan lebih lanjut, misal memberikan sanksi berupa teguran sebagai sanksi lisan atau teguran berupa tindakan.

2.1.4.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin

Disiplin kerja dapat timbul dari diri sendiri dan dari perintah, berikut ini faktor yang dapat mempengaruhi kinerja menurut Luthans (2012:112) antara lain :

1. *Self discipline*

Disiplin ini timbul karena seseorang merasa terpenuhi kebutuhannya dan telah menjadi bagian dari organisasi, sehingga orang akan tergugah hatinya untuk ada dan secara sukarela mematuhi segala peraturan yang berlaku.

2. *Command discipline*

Dalam setiap organisasi, yang diinginkan pastilah jenis disiplin yang pertama, yaitu datang karena kesadaran dan keinsyafan. Akan tetapi kenyataan selalu menunjukkan bahwa disiplin itu lebih banyak di sebabakan oleh adanya semacam paksaan dari luar.

Kemudian ada pula Menurut H. Malayu Hasibuan (2011:194) faktor-faktor yang mempengaruhi tegak tidaknya suatu disiplin yaitu:

1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan

kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja dengan sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

2. Teladan pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan, karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan baik.

3. Balas jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan dalam perusahaan pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula. Balas jasa berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan karyawan. Artinya semakin besar balas jasa, semakin baik kedisiplinan karyawan. Sebaliknya, apabila balas jasa kecil, kedisiplinan karyawan menjadi rendah.

5. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu hadir di tempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Waskat efektif

merangsang kedisiplinan dan moral kerja karyawan. Karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan dan pengawasan dari atasannya.

6. Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan, dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.

6. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi disiplin karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani menindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahannya.

8. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan baik bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari Direct Single Relationship, Direct Group Relationship, dan Cross Relationship hendaknya berjalan harmonis. Manajer harus berusaha menciptakan suasana kemanusiaan yang serasi serta memikat, baik secara vertikal maupun horizontal diantara semua karyawannya. Terciptanya Human Relationship

yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman.

Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada perusahaan.

Dari beberapa faktor di atas dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya faktor yang memengaruhi disiplin kerja berasal dari dua faktor yaitu intrinsik dan ekstrinsik maupun faktor kepribadian dan faktor lingkungan. Semua organisasi atau perusahaan pasti mempunyai standar perilaku yang harus dilakukan dalam hubungannya dengan pekerjaan dan menginginkan para pegawai untuk mematuhi sebagai upaya untuk meningkatkan produktivitas.

2.1.4.6 Faktor-faktor yang Dipengaruhi Disiplin

Berikut beberapa faktor yang dipengaruhi disiplin kerja menurut Robbin (2012:98) antara lain:

1. Penataan kehidupan bersama

Disiplin akan mengatur kehidupan bersama, dalam suatu kelompok tertentu atau dalam masyarakat dengan begitu, hubungan yang terjalin antara individu satu dengan individu lain menjadi lebih baik dan lancar.

2. Pembangunan kepribadian

Disiplin juga dapat membangun kepribadian seorang pegawai lingkungan yang memiliki disiplin yang baik, sangat berpengaruh kepribadian seseorang.

Lingkungan organisasi yang memiliki keadaan yang tenang, tertib dan tentram sangat berperan dalam membangun kepribadian yang baik.

3. Melatih kepribadian

Disiplin merupakan sarana untuk melatih kepribadian pegawai agar senantiasa menunjukkan kinerja yang baik sikap, perilaku dan pola kehidupan yang baik

dan berdisiplin tidak berbentuk dalam waktu yang lama salah satu proses untuk membentuk kepribadian tersebut dilakukan melalui proses latihan. Latihan tersebut dilaksanakan bersama antar pegawai, pimpinan dan seluruh personil yang ada dalam organisasi tersebut.

4. Fungsi pemaksaan

Disiplin sebagai sarana pemaksaan kepada seseorang untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku di lingkungan tersebut dengan pemaksaan, pembiasaan, dan latihan disiplin seperti itu dapat menyadarkan bahwa disiplin itu penting. Pada awalnya mungkin disiplin itu penting karena suatu pemaksaan namun karena adanya pembiasaan dan proses latihan yang terus-menerus maka disiplin dilakukan atas kesadaran dalam diri sendiri dan dirasakan sebagai kebutuhan dan kebiasaan. Diharapkan untuk dikemudian hari, disiplin ini meningkat menjadi kebiasaan berfikir baik, positif, bermakna dan memandang jauh kedepan.

5. Fungsi menciptakan

Disiplin kerja berfungsi sebagai pembentuk sikap, perilaku dan tata kehidupan berdisiplin didalam lingkungan di tempat seseorang itu berada, termasuk lingkungan kerja sehingga tercipta suasana tertib dan teratur dalam pelaksanaan pekerjaan. Menurut Handoko (2011:112) “Disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasi nasional”.

6. Fungsi hukuman

Disiplin yang disertai ancaman sanksi atau hukuman sangat penting karena dapat memberikan dorongan kekuatan untuk mentaati dan mematuhi.

Tanpa ancaman, sanksi atau hukuman, dorongan ketaatan dan kepatuhan dapat menjadi lemah serta motivasi untuk mengikuti aturan yang berlaku menjadi kurang.

Dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja dapat dipengaruhi oleh sikap mental atau keadaan seseorang atau kelompok organisasi dimana ia berniat untuk patuh, taat dan tunduk terhadap peraturan, yang berlaku.

2.1.4.7 Dimensi dan Indikator Disiplin Kerja

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai suatu organisasi, Menurut Rivai (2012:102) disiplin kerja memiliki beberapa indikator diantaranya yaitu :

1. Kehadiran

Hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan. Pegawai memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja. Faktor – faktor yang mempengaruhi tingkat kehadiran pegawai yaitu:

- a. Ketepatan waktu masuk kerja
- b. Aktivitas dalam bekerja

2. Ketaatan pada peraturan kerja

Pegawai yang taat pada peraturan kerjatidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan. Faktor – faktor Yang mempengaruhi ketaatan pada aturan kerja di antaranya :

- a. Kepatuhan terhadap aturan kerja
- b. Kepatuhan terhadap pedoman kerja

3. Ketaatan pada standar kerja

Hal ini bisa dilihat melalui besarnya tanggung jawab pegawai terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya.

Faktor – faktor yang mempengaruhi ketaatan pada standar kerja di antaranya :

- a. Tanggung jawab dalam bekerja
- b. Hasil yang dicapai dalam melakukan pekerjaan

4. Tingkat kewaspadaan tinggi

Pegawai memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja, serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien.

Faktor- faktor yang mempengaruhi tingkat kewaspadaan tinggi di antaranya :

- a. Ketelitian dalam bekerja
- b. Penuh perhitungan dalam bekerja

5. Bekerja Etis

Beberapa pegawai mungkin melakukan tindakan yang tidak sopan kepada pelanggan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. Hal ini merupakan salah satu bentuk tindakan indisipliner, sehingga bekerja etis sebagai salah satu wujud dari disiplin kerja pegawai. Faktor –faktor yang mempengaruhi bekerja etis di antaranya :

- a. Perilaku individu saat bekerja
- b. Moral individu saat bekerja

Dari indikator di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pegawai yang mempunyai disiplin kerja yang tinggi akan merasa riskan meninggalkan pekerjaan jika belum selesai, bahkan akan merasa senang jika dapat menyelesaikan tepat waktu, dia mempunyai target dalam menyelesaikan suatu pekerjaan sehingga selalu memprioritaskan pekerjaan mana yang perlu diselesaikan terlebih dahulu.

2.1.5 Kinerja

Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan, maupun hasil atau keluaran dari suatu proses.

2.1.5.1 Definisi Kinerja

Performance atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses.

Berikut ini di kemukakan definisi kinerja dari beberapa ahli di antaranya yaitu:

Menurut Rivai dan Basri (2012:50) bahwa:

“Hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama”.

Kemudian Aliminsyah dan Padji (2013:206-207) mendefinisikan bahwa:

“Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya”.

Sedangkan Menurut Mangkunagara (2012:22) bahwa:

“Hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan”.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dibandingkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Dan berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung pada kinerja pegawai yang dimiliki oleh organisasi tersebut, maka dari itu suatu perusahaan atau organisasi harus memastikan bahwa kinerja pegawainya sesuai dengan kriteria jabatan dan tanggung jawab yang diberikan kepada pegawai tersebut.

2.1.5.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

a. Efektifitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang di cari-caritid ak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien (Prawirosentono,2012:27)

b. Otoritas (wewenang)

Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota

yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya (Prawirosentono, 2012:27) perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan tidak boleh dalam organisasi tersebut.

c. Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku (Prawirosentono, 2012:27). Jadi, disiplin pegawai adalah kegiatan pegawai yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

d. Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa kebanyakan literature yang membahas masalah-masalah kinerja menekankan faktor karyawan sebagai penyebab utama dari timbulnya kinerja yang rendah. Meskipun sangat penting, hal itu belum mengungkapkan keadaan yang sebenarnya. Tinggi rendahnya kinerja karyawan pada dasarnya merupakan hasil pengaruh dari sedikitnya empat faktor utama yaitu karyawan itu sendiri, pekerjaan yang dilakukannya, mekanisme kerja, dan lingkungan kerja.

2.1.5.3 Karakteristik Kinerja Pegawai

Setiap orang mempunyai sifat dan karakteristik yang berbeda-beda dalam menjalankan aktifitas ataupun bersosialisasi, begitupun dalam hal pekerjaan.

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut (Mangkunegara,2012:68):

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
3. Memiliki tujuan yang realistis.
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
5. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.
6. Memanfaatkan umpan balik (feed back) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.

Dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya pegawai yang kinerjanya baik akan selalu mengikuti tata cara atau prosedur yang sesuai standar yang telah ditetapkan. Akan tetapi di dalam kinerja tersebut mesti harus memiliki beberapa kriteria agar meningkatnya produktifitas sehingga apa yang diharapkan perusahaan tersebut bisa berjalan sesuai apa yang diinginkan.

2.1.5.4 Jenis-jenis Kinerja

Kinerja suatu organisasi, baik yang bergerak di bidang yang berorientasi mencari keuntungan, organisasi pemerintahan atau organisasi pendidikan semuanya tergantung kinerja dari peserta organisasi yang bersangkutan. Di dalam organisasi dikenal tiga jenis kinerja yaitu:

1. **Kinerja Strategik**

Merupakan kinerja yang berkaitan dengan strategi dalam penyesuaian terhadap lingkungannya dan kemampuan dimana suatu organisasi berbeda.

2. Kinerja Administratif

Merupakan kinerja yang berkaitan dengan struktur administratif yang mengatur hubungan otoritas (wewenang) dan tanggungjawab dari orang yang menduduki jabatan atau bekerja pada unit-unit kerja yang terdapat dalam organisasi.

3. Kinerja Operasional

Merupakan kinerja yang berkaitan dengan efektifitas penggunaan setiap sumber daya (modal, bahan baku, teknologi).

Dengan demikian meskipun setiap organisasi memiliki ragam tujuan yang berbeda di nilai berkinerj baik bila meraih keberhasilan, dan hal ini disebabkan etos kerja dalam bentuk kinerja karyawan sebagai pelaku organisasi yang baik. Keberhsilan organisasi dengan ragam kinerja tergantung kepada kinerja para peserta organisasi yang bersangkutan. Unsur manusialah yang memegang peranan sangat penting dan menentukan keberhasilan mencapai tujuan organisasi.

2.1.5.5 Metode Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Terdapat beberapa metode penilaian kinerja menurut para ahli salah satunya adalah menurut Gibson (2012:110) mengungkapkan beberapa metode penilaian kinerja, terdiri dari:

1. Metode Skala Penilaian Grafik.

Merupakan metode yang mendaftarkan sejumlah ciri dan kisaran kinerja untuk masing-masing pegawai kemudian dinilai dengan mengidentifikasi skor yang paling baik menggambarkan tingkat kinerja untuk masing-masing ciri.

2. Metode Skala Penilaian Perilaku. Merupakan suatu metode penilaian yang bertujuan mengkombinasikan manfaat dari insiden kritis dan Penilaian berdasarkan kuantitas dengan menjangkau skala berdasarkan kuantitas pada contoh-contoh spesifik dari kinerja yang baik dan jelek.

3. Metode Manajemen Berdasarkan Sasaran.

Metode ini meliputi penetapan tujuan khusus yang dapat diukur bersama dengan masing-masing pegawai dan selanjutnya secara berkala meninjau kemajuan yang dicapai.

Jadi dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu pegawai.. Penilaian kinerja pegawai memungkinkan pegawai mengetahui seberapa baik mereka bekerja jika dibandingkan dengan standar-standar organisasi. Penilaian kinerja memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk dibenarkan dalam menjelaskan tujuan-tujuan dan standar-standar kinerja serta motivasi kinerja individu di waktu berikutnya.

2.1.5.6 Cara-cara Untuk Meningkatkan Kinerja

Berdasarkan pernyataan menurut Timpe (2012:37) cara-cara untuk meningkatkan kinerja antara lain:

1. **Diagnosis.** Suatu diagnosis yang berguna dapat dilakukan secara informal oleh setiap individu yang tertarik untuk meningkatkan kemampuannya dalam mengevaluasi dan memperbaiki kinerja, menyimpan catatan harian kerja yang dapat membantu memperluas pencarian manajer penyebab-penyebab kinerja.
2. **Pelatihan.** Setelah gaya atribusioanal dikenali dan dipahami, pelatihan dapat membantu manajemen bahwa pengetahuan ini digunakan dengan tepat.
3. **Tindakan.** Tidak ada program dan pelatihan yang dapat mencapai hasil sepenuhnya tanpa dorongan untuk menggunakannya. Analisa atribusi kausal harus dilakukan secara rutin sebagai bagian dari tahap-tahap penilaian kinerja formal.

Dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai agar lebih baik maka pihak manajemen harus bisa menemukan teknik agar produktivitas bisa berjalan dengan baik, pihak manajemen harus turun langsung ke lapangan tujuannya agar menciptakan hubungan baik antar manajemen dengan pegawainya.

2.1.5.7 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja (*performance appraisal*), juga disebut tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, atau penilaian pegawai, adalah upaya menilai prestasi dengan tujuan meningkatkan produktivitas pegawai maupun perusahaan. Akan tetapi, tujuan tersebut sering tidak tercapai karena banyak perusahaan yang melakukan penilaian kinerja yang kurang baik. Dampaknya adalah demotivasi kerja dan turunnya pencapaian sasaran perusahaan dari tahun ke tahun.

Indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara individu ada 5 indikator, yaitu (Robbins, 2013:260):

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai. Faktor –faktor yang mempengaruhi kualitas di antaranya :

- a. Hasil yang dicapai dalam menyelesaikan pekerjaan
- b. Keterampilan yang dikuasai dalam mengerjakan tugas

2. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Faktor – faktor yang mempengaruhi kuantitas di antaranya :

- a. Jumlah unit pekerjaan yang diselesaikan
- b. Siklus aktivitas dalam bekerja

3. Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Faktor – faktor yang mempengaruhi ketepatan waktu di antaranya :

- a. Konsistensi dalam bekerja
- b. Efisiensi dalam memaksimalkan waktu kerja

4. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang,

teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya. Faktor – faktor yang mempengaruhi efektivitas di antaranya :

- a. Ketepatan waktu
- b. Perlengkapan dan fasilitas

5. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya. Merupakan suatu tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab pegawai terhadap kantor.

Faktor – faktor yang mempengaruhi kemandirian di antaranya :

- a. Kebiasaan
- b. Sikap

2.1.5.8 Penelitian Terdahulu Mengenai Kinerja

Telah banyak penelitian mengenai kinerja dengan berbagai indikator yang mempengaruhinya. Dalam penelitian ini digunakan penelitian terdahulu sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya untuk mengetahui hasil yang didapat oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian. Kajian yang digunakan mengenai budaya organisasi dan disiplin terhadap kinerja. Penelitian terdahulu bisa dilihat dari Tabel 2.1

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Penulisan dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Asfar (2013) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Informasi komunikasi (INFOKOM) dan PDE kota Medan	Mempunyai hubungan dan pengaruh yang cukup kuat terhadap kinerja pegawai pada Dinas Infokom dan PDE kota Medan. Hal ini dapat dibuktikan dengan hasil korelasi koefisien product moment yaitu 0,578	Variabel independen: budaya organisasi Variabel dependen: kinerja pegawai	Meneliti tentang budaya organisasi, dan kinerja. Penelitian dilakukan di Dinas Infokom dan PDE kota Medan
2	Evi (2015) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Organisasi Sektor Publik Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening di Dinas Pemerintahan kota Tasikmalaya	Hasil uji hipotesis pertama menunjukkan bahwa hasil pengujian H1 menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai bagian keuangan di Pemerintah Kota Tasikmalaya.	Membahas tentang pengaruh budaya organisasi dan Kinerja	Tidak membahas tentang disiplin dan dan motivasi
3.	Djurwati (2015) Pengaruh budaya organisas,disiplin kerja, dan komunikasi terhadap kinerja pegawai di BAPPEDA	Hasil penelitian memperlihatkan disiplin kerja, budaya organisasi dan komunikasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai di BAPPEDA.	Membahas tentang budaya organisasi, disiplin kerja dan kinerja	Tidak membahas tentang komunikasi, penelitian dilakukan di BAPPEDA
4	Zainul (2012) Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata	Menjelaskan bahwa lingkungan kerja dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kebudayaan	Variabel independen: disiplin. Variabel dependen kinerja pegawai	Tidak membahas tentang budaya organisasi

	Kabupaten Lumajang	dan Pariwisata Kabupaten Lumajang		
5	Desi (2013) Pengaruh budaya organisasi dan disiplin terhadap kinerja pegawai di dinas pendidikan kota Surabaya	Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara budaya organisasi dan disiplin kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kota Surabaya.	Memeliti tentang budaya organisasi, disiplin kerja, dan kinerja pegawai	Meneliti tentang budaya organisasi, disiplin, dan kinerja. Penelitian dilakukan di dinas pendidikan kota Surabaya
	Dahnar(2015) Pengaruh Disiplin Kerja dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Barito Timur	Hasilnya berpengaruh positif. Variabel disiplin kerja dan pengalaman kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai Dinas pendapatan pengelolaan keuangan dan aset kabupaten Barito Timur.	Meneliti tentang disiplin kerja dan kinerja	Tidak meneliti tentang budaya organisasi dan pengalaman kerja

Sumber: Data diolah untuk penelitian

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu diatas, maka dapat digambarkan beberapa persamaan dan perbedaannya. Persamaan penelitian ini dengan hasil penelitian sebelumnya yaitu dilihat dari judul atau variabel yang diteliti, bahwa sudah banyaknya penelitian yang menggunakan variabel budaya organisasi, disiplin kerja dan kinerja, sehingga penulis dapat merujuk pada penelitian sebelumnya sebagai referensi. Sedangkan perbedaan antara penelitian ini dengan hasil-hasil penelitian sebelumnya adalah pada kaitan pembahasan variabel yang diteliti, tempat atau objek penelitian, waktu dilaksanakannya penelitian serta lokasi penelitian. Penelitian ini di lakukan di Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Jawa Barat.

2.2 Kerangka Pemikiran

Pada kerangka pemikiran ini peneliti akan menjelaskan mengenai keterkaitan antar variabel untuk mencari premis-premis yang menjelaskan kedudukan variabel penelitian ini.

2.2.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Setiap organisasi pasti mengharapkan budaya kerja yang baik, karena baiknya budaya organisasi yang ada pada suatu organisasi akan menopang terciptanya atau tercapainya tujuan dari organisasi tersebut. Dengan budaya organisasi yang baik dan kondusif, maka suatu organisasi akan mudah mengatasi masalah yang dihadapi dan bisa mencapai tujuan organisasi dengan mengandalkan kekuatan yang ada dalam organisasi tersebut. Adanya budaya organisasi yang baik, dapat berpengaruh positif terhadap kinerja pegawainya.

Luthans Mathis (2012:98) mengemukakan bahwa budaya organisasi berpengaruh pada kinerja pegawai. Budaya organisasi yang kuat dapat membantu pegawai belajar juga beradaptasi dengan lingkungannya yang mana mempengaruhi pada kinerja pegawai.

Penelitian yang pernah dilakukan yang membahas tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja oleh Asfar (2013) dalam hasil penelitiannya mempunyai hubungan dan pengaruh yang cukup kuat terhadap kinerja pegawai pada Dinas Infokom dan PDE kota Medan. Hal ini dapat dibuktikan dengan hasil korelasi koefisien product moment yaitu 0,578.

Adapun teori jurnal budaya organisasi menurut Evi (2012) budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Dalam

hasil uji hipotesis pertama menunjukkan bahwa hasil pengujian H1 menunjukkan adanya pengaruh positif antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai bagian keuangan di pemerintah kota Tasikmalaya.

2.2.2 Pengaruh Disiplin Terhadap Kinerja

Disiplin kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang disiplin dalam bekerja sejak berangkat, dan saat pulang kerja serta sesuai aturan dalam bekerja biasanya mempunyai kinerja yang baik. Semakin tinggi disiplin kerja maka semakin tinggi kinerja pegawai. Hal ini semakin diperkuat oleh beberapa penelitian yang meneliti tentang pengaruh disiplin terhadap kinerja pegawai. Menurut Zainul (2012) Dalam hasil penelitiannya bahwa Disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang.

Penelitian yang dilakukan oleh Desi (2013) terdapat pengaruh positif yang signifikan antara budaya organisasi dan disiplin kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai di dinas pendidikan kota Surabaya.

Menurut Veithzal Rivai (2012:824) disiplin kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja di organisasi melalui disiplin diri karena disiplin diri sangat besar perannya dalam mencapai tujuan organisasi. Melalui disiplin diri seorang pegawai selain menghargai dirinya juga menghargai orang lain. Disiplin yang terbentuk di dalam diri seorang pegawai merupakan sebuah cerminan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas – tugas yang diberikan kepadanya, hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan organisasi, karyawan, serta masyarakat umum

Pengaruh kedisiplinan terhadap kinerja pegawai dapat dilihat dari hasil teori jurnal yang dilakukan oleh Dahniar (2013) bahwa terdapat pengaruh yang positif. Variabel disiplin kerja dan pengalaman kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai dinas pendapatan pengelolaan keuangan dan aset kabupaten Barito Timur.

2.2.3 Pengaruh Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja

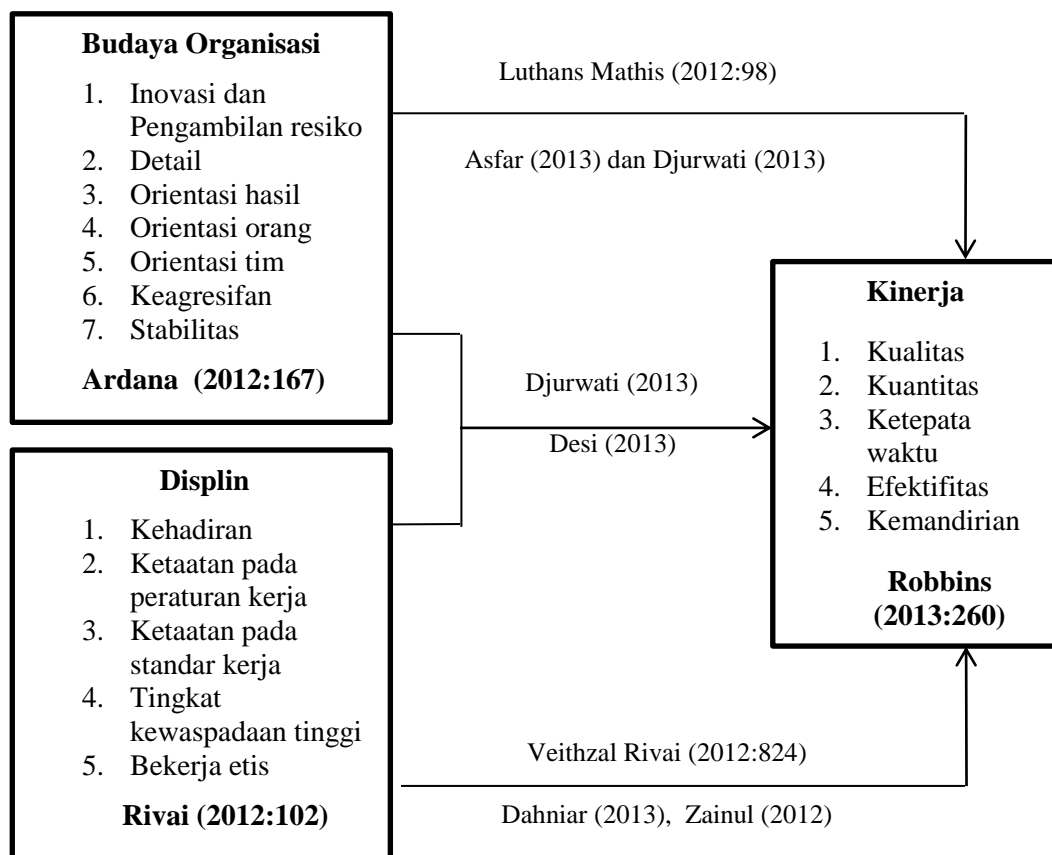
Budaya organisasi dan disiplin kerja diindikasikan memiliki pengaruh yang secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi yang lemah serta rendahnya kedisiplinan dalam bekerja menyebabkan pegawai bertindak semauanya tidak berdasarkan aturan, dan apabila disiplin yang tinggi dalam bekerja serta didukung dengan budaya organisasi yang kuat akan mampu meningkatkan kinerja pegawai. Pegawai yang bertindak disiplin akan bekerja secara optimal.

Penelitian yang dilakukan oleh Desi (2013) dengan judul pengaruh budaya organisasi dan disiplin terhadap kinerja pegawai di dinas pendidikan kota Surabaya. terdapat pengaruh positif yang signifikan antara budaya organisasi dan disiplin kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kota Surabaya.

Pengaruh kedisiplinan terhadap kinerja pegawai dapat dilihat dari hasil teori jurnal yang dilakukan oleh Djurwati (2013) dengan hasil penelitian memperlihatkan disiplin kerja, budaya organisasi dan komunikasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai di BAPPEDA. Dengan memiliki disiplin kerja dan komunikasi yang baik dalam melakukan pekerjaan serta memiliki

budaya organisasi yang tinggi pegawai akan dapat meningkatkan kinerjanya, sehingga tujuan perusahaan akan tercapai sesuai dengan waktu yang diharapkan.

Berdasarkan pemikiran di atas, maka untuk mengetahui dan menguji adanya pengaruh dari budaya organisasi dan disiplin terhadap kinerja, secara sistematis dapat digambarkan pengaruh antara ketiga konsep tersebut sebagai berikut



Gambar 2.3 Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Berdasarkan paradigma penelitian diatas dapat dilihat bagaimana keterikatan antara variabel budaya organisasi dan variabel disiplin yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

1. Hipotesis Simultan

Terdapat pengaruh budaya organisasi dan disiplin terhadap kinerja pegawai.

2. Hipotesis Parsial

- a. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.
- b. Terdapat pengaruh disiplin terhadap kinerja pegawai.