

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka ini akan menguraikan landasan teoritik dan hasil-hasil penelitian terdahulu yang disusun secara sistematis. Tujuan dari adanya tinjauan pustaka adalah agar peneliti memahami definisi dan karakteristik dari variabel yang akan diteliti

2.1.1 Budaya Kerja

2.1.1.1 Pengertian Budaya Kerja

Para penulis buku telah mendefinisikan budaya kerja secara berbeda, seperti yang dikemukakan oleh Nawawi dan Triguno berikut ini:

Nawawi (2003: 65) Budaya kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi.

Pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sanksi tegas, tetapi dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.

Triguno dan Suparyadi (2009: 8) mengemukakan budaya kerja adalah falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi

perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat, dan tindakan yang terwujud sebagai “kerja” atau bekerja.

Dari uraian-uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya kerja merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan dalam suatu organisasi yang telah menjadi sebuah kebiasaan yang harus ditaati oleh pegawai, sebagai tujuan untuk meningkatkan efisiensi pelaksanaan kerja di dalam perusahaan itu sendiri.

2.1.1.2 Indikator –indikator Budaya Kerja:

Budaya kerja merupakan nilai-nilai sosial atau suatu keseluruhan pola perilaku di perusahaan yang berkaitan dengan akal dan budi karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan. Indikator-indikator budaya kerja menurut Nawawi dalam Risky Nur Adha, Nurul Qomariah, Achmad Hasan Hafidzi (2019: 54), sebagai berikut :

1. Melaksanakan pekerjaan sesuai tugas.

Karyawan mampu melaksanakan tugas yang diberikan dengan baik dan benar.

2. Jujur dalam bekerja.

Sifat jujur mampu membuat seseorang mendapatkan nilai lebih dimata orang lain. Jujur dalam bekerja juga mampu membuat karyawan mendapat kepercayaan lebih.

3. Komitmen kerja.

Memiliki komitmen yang tinggi mampu membuat seseorang termotivasi untuk menyelesaikan sesuatu sesuai dengan target yang ditentukan.

4. Tanggung jawab terhadap pekerjaan

Tanggung jawab mampu membuat seseorang mendapat kepercayaan lebih dari orang sekitar.

5. Mampu bekerjasama dengan rekan kerja.

Berinteraksi dan bekerjasama dengan baik sesama masyarakat dapat membuat seseorang diterima dilingkungan tersebut dengan baik.

2.1.1.3 Elemen Budaya Kerja

1. Sikap terhadap pekerjaan

Sikap terhadap pekerjaan merupakan suatu keyakinan sebagai hasil dari memersepsikan tentang pekerjaan, yang mana persepsi ini didasarkan pada nilai-nilai yang dianut atau yang dimiliki oleh individu. Sikap memiliki dua kemungkinan yang saling bertolak belakang, seperti suka-tidak suka, setuju-tidak setuju, mendukung-menolak, dan sebagainya. Sikap terhadap pekerjaan meliputi bekerja, rasa tanggung jawab, dan rela berkorban. Sebagai contoh, seseorang dalam rangka memenuhi kebutuhan hidupnya lebih menyukai menjadi pedagang asongan guna memperoleh uang daripada dengan cara mengemis.

2. Elemen budaya kerja

Sikap terhadap pekerjaan, contohnya : suka bekerja, rasa tanggung jawab, dan rela berkorban. Sedangkan perilaku kerja, contohnya : disiplin, kerja keras, kreatif, kerjasama, mandiri dan suka membantu rekan kerja.

3. Perilaku kerja

Robbins dalam Suparyadi (2015: 466), membagi nilai menjadi dua, yaitu nilai terminal dan nilai instrumental. Nilai terminal adalah sesuatu yang menjadi tujuan hidup seseorang, misalnya menjadi orang kaya, memiliki status sosial yang baik, membantu orang lain, dan sebagainya. Sedangkan yang dimaksud dengan nilai instrumental adalah cara-cara yang digunakan, tindakan, atau perilaku seseorang dalam mewujudkan nilai terminal tersebut. Misalnya, bahwa untuk menjadi kaya maka orang harus disiplin, kerja keras, kreatif, inovatif, kerja sama, mandiri, dan suka membantu. Sebagai contoh, seseorang sangat patuh pada aturan-aturan tentang standar produk dalam melaksanakan pekerjaannya agar hasilnya sesuai dengan yang diharapkan, seorang karyawan bekerja keras agar pekerjaannya dapat selesai pada waktu yang ditentukan.

2.1.1.4 Faktor-faktor Pembentuk Budaya Kerja

Budaya kerja yang dimiliki oleh setiap individu merupakan dasar penentu dan penggerak atas pilihan pekerjaan dan bagaimana individu tersebut melaksanakan pekerjaannya itu. Budaya kerja yang dimiliki oleh individu karyawan merupakan hasil kohesi, percampuran, atau penyesuaian antara budaya individu atau komunitas, di luar organisasi dengan budaya organisasi itu sendiri. Jadi, sebelum di dalam diri setiap individu karyawan terbentuk budaya kerja dari organisasi tertentu, terlebih dahulu terdapat suatu proses kohesi, percampuran, atau penyesuaian budaya yang dibawa oleh karyawan ke dalam organisasi dengan budaya kerja yang sudah ada dalam organisasi. Proses kohesi, percampuran, atau

penyesuaian ini memerlukan waktu yang kadang-kadang cukup lama dan juga pengorbanan dari karyawan atas nilai-nilai yang dimilikinya selama ini.

Adanya perbedaan dalam proses penyesuaian ini dapat dipahami karena seperti dikatakan oleh Robbins dalam Suparyadi (2015: 467) bahwa manusia itu unik, artinya tidak ada dua orang atau lebih yang sama. Apabila kita cermati beberapa aspek karakteristik individu, seperti nilai-nilai yang dianut, kepribadian, pendidikan, dan pengalaman yang dimiliki oleh setiap orang berbeda-beda maka sangat mungkin terjadinya beberapa faktor yang membentuk budaya kerja, yaitu:

1. Nilai-nilai

Para ahli menyatakan bahwa budaya itu diwariskan dari generasi ke generasi atau dipelajari. Artinya bahwa nilai-nilai sebagai bagian dari budaya yang dimiliki oleh seseorang itu diterima atau dipelajari dari orang tua, keluarga, atau masyarakat. Oleh karena itu, nilai-nilai yang dianut atau dimiliki oleh seseorang itu juga dapat berubah, namun perubahannya sangat tergantung pada tingkat fluiditas nilai-nilai tersebut.

2. Kepribadian

Robbins dalam Suparyadi (2015: 468), salah satu atribut kepribadian utama yang dimiliki manusia adalah locus of control. Seseorang dengan locus of control internal cenderung memiliki kemandirian yang tinggi, memiliki disiplin yang tinggi, dan rasa tanggung jawab pribadi yang besar. Sebaliknya, seseorang dengan locus of control external memiliki kecenderungan disiplin dan rasa tanggung jawab yang rendah, suka menyalahkan orang lain, dan tidak mandiri.

3. Pendidikan

Pendidikan atau pembelajaran merupakan suatu proses transfer ilmu pengetahuan dengan tujuan untuk mengubah perilaku seseorang menjadi lebih baik daripada sebelumnya, dan perubahan perilaku ini bersifat permanen. Perubahan perilaku ini disebabkan oleh adanya pemahaman baru tentang sesuatu yang berbeda daripada pemahaman yang sebelumnya telah dimiliki oleh seseorang. Perubahan pemahaman dapat berpengaruh terhadap nilai-nilai yang dianut oleh seseorang, baik yang bersifat menguatkan atau melemahkan. Orang yang berpendidikan lebih tinggi sangat mungkin dan dapat menerima bahwa untuk berhasil dalam pekerjaan dan karier maka ia harus bekerja kersa, kreatif, dan produktif.

4. Pengalaman

Seseorang yang telah bekerja dalam waktu yang cukup lama, biasanya memiliki pengalaman yang cukup banyak. Pengalaman memberikan bukti nyata tentang suatu kejadian atau proses tentang sesuatu yang kadang-kadang berbeda dengan teori yang diperoleh dari suatu proses pendidikan atau pembelajaran. Seperti halnya pendidikan atau pembelajaran, pengalaman juga memberikan pengetahuan baru kepada seorang individu sehingga hal ini dapat penalarannya lebih komprehensif. Oleh karena itu, pengalaman juga dapat berpengaruh terhadap nilai-nilai budaya kerja yang dianut oleh seseorang, baik yang bersifat menguatkan atau melemahkan.

5. Budaya organisasi

Tjahjono dalam Moeljono (2007), tidak sedikit organisasi besar yang telah memiliki apa yang mereka namakan sebagai budaya organisasi atau perusahaan (*corporate culcute*). Namun, banyak di antaranya yang implementasinya tidak nampak atau dapat dikatakan bahwa budaya organisasi yang dimiliki masih bersifat *intangibile*, belum *tangible*. Misalnya, salah satu nilai budaya organisasi adalah inovatif, tetapi dalam praktiknya aktivitas penelitian dan pengembangan tidak mendapatkan dukungan anggaran yang cukup. Supaya budaya organisasi itu dapat diwujudkan atau *tangible* maka tidak harus kuat saja, tetapi juga harus sehat. Aspek kesehatan budaya organisari sangat tergantung pada praktik manajemennya (*corporate culture management* = CCM), artinya apakah nilai-nilai budaya organisasi itu didukung secara manajemen.).

2.1.1.5 Membangun Budaya Kerja

Ketika memasuki memasuki sebuah organisasi, karyawan baru telah membawa nilai-nilai budaya kerja sendiri. Namun, karena nilai-nilai budaya kerja yang dibawanya itu belum tentu sesuai dengan budaya kerja yang dianut oleh organisasi dimana ia menjadi anggota sekarang, maka perlu dilakukan upaya-upaya untuk membangun budaya kerja yang sesuai dengan yang dianut oleh organisasi. Menurut Suparyadi (2015: 469), berikut ini dikemukakan beberapa cara yang dapat dilakukan dalam membangun budaya kerja sebuah organisasi) :

1. Seleksi dan pengujian

Praktik *corporate culture management* harus sudah dimulai ketika praktik manajemen sumber daya manusia mulai tahapan merekrut karyawan baru. Pada proses seleksi dan pengujian, para pelamar dihadapkan pada sejumlah aktivitas seperti seleksi administratif, ujian akademik, pemeriksaan kesehatan, pemeriksaan psikologi, dan yang terakhir adalah wawancara. Aktivitas pemeriksaan psikologi terutama guna memenuhi apakah pelamar memiliki kecenderungan bakat yang sesuai dengan bidang pekerjaan yang akan dilakukannya nanti atau tidak. Kuat atau lemahnya kecenderungan bakat yang sesuai dengan bidang pekerjaan akan menentukan apakah pelamar itu nantinya mampu bertahan lama pada pekerjaannya atau tidak. Apabila karyawan mampu bertahan lama karena menyukai pekerjaannya maka akan sangat membantu karyawan tersebut dalam beradaptasi dengan nilai-nilai budaya kerja yang berlaku di organisasi. Namun sebaliknya, apabila kecenderungan itu lemah, artinya bahwa karyawan itu kurang menyukai pekerjaannya, maka apabila ia menghadapi adanya perbedaan nilai budaya kerja, karyawan ini kurang mampu beradaptasi, sehingga sangat mungkin ia akan keluar dari pekerjaannya dalam waktu yang relatif cepat.

2. Internalisasi nilai-nilai budaya kerja

Rumusan budaya kerja tidak cukup hanya ditulis pada spanduk atau poster yang dipasang pada tempat-tempat tertentu dalam kompleks perusahaan. Cara ini seperti dikatakan oleh Tjahjono bahwa budaya kerja bersifat *intangibile*, semu, atau di awang-awang dan tidak membumi. Guna menjadikan budaya

kerja itu *tangible* sehingga mampu memberi manfaat bagi organisasi, maka organisasi dapat melakukan beberapa hal berikut ini, yaitu :

a. Sikronisasi rumusan budaya

Rumusan budaya kerja harus sejalan atau sinkron dengan budaya organisasi, karena budaya kerja merupakan implementasi dari budaya organisasi. Misalnya, nilai budaya organisasi “inovatif” maka rumusan nilai budaya kerja untuk mengimplementasikannya antara lain adalah “kreatif, kerja keras, disiplin, dan rasa tanggung jawab “. Untuk nilai budaya organisasi “orientasi hasil” maka rumusan nilai budaya kerja untuk mengimplementasikannya antara lain adalah “kreatif, produktif, dan rasa tanggung jawab”. Untuk nilai budaya organisasi “kepuasan pelanggan” maka rumusan nilai budaya kerja untuk mengimplementasikannya antara lain adalah “kreatif, responsif, dan rasa tanggung jawab”.

b. Program kerja yang mendukung

Agar budaya kerja dapat benar-benar dihayati dan dilaksanakan dengan baik oleh setiap karyawan maka harus dikelola secara terprogram, yaitu melalui program kerja organisasi, misalnya guna mendukung nilai budaya kerja “kreatif dan teliti”, organisasi perlu menyediakan anggaran yang cukup untuk melakukan program penelitian dan pengembangan, misalnya untuk menciptakan produk baru, untuk mengetahui preferensi pelanggan, dan lain-lain. Demikian pula, untuk aspek-aspek bisnis yang lain juga perlu dikelola melalui program-program organisasi secara berkelanjutan,

seperti pada aspek pemasaran, pengemasan, pendistribusian, pelayanan, dan lain-lain.

c. Pelatihan

Walaupun dari hasil pemeriksaan psikologi telah diketahui bahwa seorang karyawan memiliki kecenderungan yang tinggi dalam hal kerja keras, kreativitas, kemandirian, dan lain-lain, tetapi agar ia mampu lebih cepat beradaptasi dengan tuntutan kerja keras, kreativitas, kemandirian yang diperlukan oleh pekerjaannya, maka ia perlu dilatih terlebih dahulu. Dengan pelatihan ini, potensi yang dimiliki oleh karyawan tersebut diproyeksikan pada tuntutan pekerjaan yang sebenarnya, sehingga apabila masih terdapat kekurangan maka perlu dilakukan upaya untuk meningkatkannya.

d. Masa percobaan

Walaupun sudah melalui proses seleksi dan pengujian serta pelatihan, namun belum tentu karyawan baru dapat melakukan pekerjaannya sesuai dengan yang seharusnya dan juga belum tentu dapat mengimplementasikan budaya kerja yang ada secara benar. Oleh karena itu, biasanya organisasi menerapkan kebijakan pemberlakuan masa percobaan kepada karyawan baru, misalnya selama 3 (tiga) bulan. Dalam masa percobaan ini yang perlu di evaluasi dan diberikan umpan balik bukan hanya tentang hasil pekerjaannya saja, tetapi juga meliputi implementasi budaya kerjanya.

e. Peraturan organisasi

Dalam membuat peraturan kedinasan, organisasi sedapat mungkin juga mencakup semua jenis budaya kerja yang harus diimplementasikan oleh setia karyawan. Semua peraturan yang dibuat harus dilaksanakan secara konsisten dan berkelanjutan, serta diikuti dengan pemberian sanksi bagi yang melakukan pelanggaran dan pemberian penghargaan bagi yang mentaati dan melaksanakan semua peraturan itu dengan baik. Pemberian sanksi dan penghargaan perlu dilakukan guna memastikan bahwa seluruh peraturan yang ada itu dipatuhi dan dilaksanakan. Apabila seluruh peraturan dipatuhi dan dilaksanakan secara konsisten oleh para karyawan, maka lama-kelamaan akan menjadi kebiasaan dan selanjutnya akan tertanam di dalam diri setiap karyawan, yaitu yang disebut sebagai nilai.

3. Komitmen pemimpin

Sebenarnya, pihak yang paling berkepentingan dan bertanggung jawab atas dihayati dan dilaksanakannya budaya kerja dengan baik oleh seluruh karyawan adalah pemimpin organisasi tersebut. Adanya tanggung jawab inilah sehingga seorang pemimpin diberi kewenangan untuk melakukan segala upaya yang diperlukan untuk mewujudkan adanya penghayatan dan pelaksanaan yang baik dari budaya kerja di organisasi. Oleh karena itu, seberapa baik hasil yang dicapai melalui berbagai upaya untuk menginternalisasi nilai-nilai budaya kerja itu sangat tergantung pada komitmen pemimpin organisasi tersebut.

2.1.1.6 Karakteristik Budaya Kerja

Menurut Fred Luthans (2008), karakteristik budaya kerja meliputi sebagai berikut :

1. Aturan-aturan perilaku

Yaitu, bahasa, termologi dan ritual yang bisa dipergunakan oleh anggota organisasi.

2. Norma

Norma adalah standar perilaku yang meliputi petunjuk bagaimana melakukan sesuatu.

3. Nilai-nilai dominan

Nilai-nilai dominan adalah nilai utama yang diharapkan dari organisasi untuk dikerjakan oleh para anggota, misalnya tingginya kualitas produk, rendahnya tingkat absensi, tingginya produktifitas dan efisiensi serta disiplin kerja.

4. Filosofi

Filosofi adalah kebijakan yang dipercayai organisasi tentang hal-hal yang disukai pegawai dan pelanggannya seperti “kepuasan anda adalah harapan kami, konsumen adalah raja”.

5. Peraturan-peraturan

Yaitu aturan-aturan yang tegas dari organisasi. Misalnya harus mempelajari peraturan-peraturan yang ada agar kebedaannya dapat diterima di organisasi.

6. Iklim organisasi

Iklim organisasi adalah keseluruhan “perasaan” yang meliputi hal-hal fisik bagaimana para anggota berinteraksi dan bagaimana para anggota organisasi mengendalikan diri dalam berhubungan dengan pihak luar organisasi.

2.1.1.7 Pembentukan Budaya Kerja

Budaya kerja terbentuk diawali dengan falsafah dasar pemilik organisasi yang merupakan budaya asli organisasi yang mempunyai pengaruh sangat kuat dalam memilih kriteria yang tepat. Tahap selanjutnya falsafah dasar organisasi diturunkan kepada manajemen puncak yang bertugas menciptakan suatu iklim organisasi yang kondusif yang dapat diterima oleh sejumlah anggota, berupa nilai-nilai peraturan, kebiasaan-kebiasaan yang dapat dimengerti dan dilaksanakan. Tahap selanjutnya adalah proses sosialisasi, dengan sosialisasi yang tepat maka akan terbentuk budaya organisasi yang diharapkan.

2.1.1.8 Fungsi Budaya Kerja

Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberi standar-standar aturan yang tepat. Fungsi budaya adalah untuk mengatur manusia mengerti bagaimana seharusnya bertindak dan berbuat untuk menentukan sikap apabila akan berhubungan atau berkomunikasi dengan yang lain dalam menjalankan hidupnya. Menurut Robbins (2015: 303), berikut adalah fungsi budaya kerja, yaitu :

1. Budaya membawa rasa suatu identitas bagi anggota-anggota organisasi.
2. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada suatu yang lebih luas daripada kepentingan dari individual seseorang.
3. Budaya mempunyai satu peran menempatkan tanpa batas. Artinya, budaya menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lainnya.

4. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para pegawai.

2.1.2 Disiplin Kerja

2.1.2.1 Pengertian Disiplin

Disiplin kerja merupakan dua kata yang memiliki pengertian sendiri.

Pengertian disiplin berdasarkan para ahli sebagai berikut:

1. Handoko (2010), disiplin adalah kesediaan seseorang yang timbul dengan kesadaran sendiri untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi.
2. Heidjrachman dan Husnan (2002), disiplin adalah setiap perseorangan dan juga kelompok yang menjamin adanya kepatuhan terhadap “perintah” dan berinisiatif untuk melakukan suatu tindakan yang diperlukan seandainya tidak ada “perintah”.
3. Davis (2010), disiplin penerapan pengelolaan untuk memperteguh dan melaksanakan pedoman-pedoman organisasi.

Berdasarkan ketiga konsep diatas, dapat disimpulkan bahwa disiplin adalah *kepatuhan* pada *aturan* atau *perintah* yang ditetapkan oleh organisasi. Selanjutnya, disiplin adalah sebuah proses yang digunakan untuk menghadapi permasalahan kinerja; proses melibatkan manajer dalam mengidentifikasi dan mengkomunikasikan masalah-masalah kinerja kepada para pegawai.

Sementara itu, kata kedua adalah “kerja”, sebagai kata dasar pada kata “pekerjaan”. Pengertian dari kerja sebagai berikut:

1. Talizidhu Ndraha dalam Lijan Poltak Sinambela (2016: 335), kerja adalah suatu aktivitas yang dilakukan seseorang untuk memperoleh nilai positif dari aktivitas tersebut.
2. Muchdarsyah Sinungan dalam Lijan Poltak Sinambela (2016: 334), kerja di samping untuk memenuhi kebutuhan hidup, juga mempunyai nilai terhadap lingkungan kerja/perusahaan dan masyarakat luas.

Berdasarkan uraian diatas, disimpulkan bahwa:

1. Disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan pegawai menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku.
2. Disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur, tekun secara terus-menerus dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan.

2.1.2.2 Indikator-indikator Kedisiplinan

Malayu S.P. Hasibuan (2012: 194), pada dasarnya banyak indikator yang memengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai suatu organisasi. Diantaranya yaitu :

1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan.

2. Teladan pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya.

3. Balas jasa/gaji dan kesejahteraan

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut memengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya. Contoh balas jasa yang sesuai.

4. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Pimpinan bersikap adil, dan pemberian hukuman sesuai dengan kesalahan.

5. Waskat (pengawasan melekat)

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Arahan dan petunjuk.

6. Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan, harus logis dan jelas.

7. Ketegasan

Pemimpin harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan.

8. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis di antara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan.

Mangkunegara (2011: 130), sebenarnya terdapat dua jenis bentuk disiplin kerja, yaitu disiplin preventif dan disiplin korektif:

1. Disiplin preventif

Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai untuk mengikuti dan mematuhi pedoman dan aturan kerja yang ditetapkan oleh organisasi. Disiplin preventif bertujuan untuk menggerakkan dan mengarahkan agar pegawai bekerja berdisiplin. Cara preventif dimaksudkan untuk pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan organisasi.

Menurut Henry Simamora (2014: 746), untuk efektifnya disiplin preventif ini, manajer perlu memperhatikan :

1. Penyelarasan pegawai dengan pekerjaannya melalui seleksi, pengujian, dan prosedur-prosedur penempatan yang efektif.
2. Mengorientasikan pegawai secara benar pada pekerjaannya dan memberikan pelatihan yang diperlukan.
3. Menjelaskan perilaku pegawai yang tepat.
4. Memberikan umpan balik yang positif dan konstruktif kepada para pegawai tentang kinerja.
5. Mengondisikan para pegawai dapat mengutarakan masalah-masalah mereka pada manajemen melalui teknik-teknik seperti kebijakan pintu terbuka dan pertemuan-pertemuan kelompok antara manajemen dengan pegawai.

2. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya penggerakan pegawai dalam menyetujui suatu peraturan dan mengarahkannya agar tetap mematuhi berbagai

peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada organisasi. Dalam disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin akan diberikan sanksi yang bertujuan agar pegawai tersebut dapat memperbaiki diri dan mematuhi aturan yang ditetapkan.

Mangkunegara (2011: 130), terdapat tiga bentuk pendekatan disiplin, yaitu, disiplin modern, disiplin dengan tradisi, dan disiplin bertujuan:

1. Disiplin modern, yaitu pendekatan yang mempertemukan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru di luar hukuman.
2. Pendekatan disiplin dengan tradisi, yaitu pendekatan disiplin dengan cara memberikan hukuman.
3. Pendekatan disiplin bertujuan, yaitu apabila diterapkan dengan harapan bukan hanya pemberian hukuman, melainkan lebih bersifat pembinaan.

2.1.2.3 Tujuan dan Manfaat Disiplin Kerja Dalam Organisasi

Tujuan utama tindakan pendisiplinan adalah memastikan bahwa perilaku-perilaku pegawai konsisten dengan aturan-aturan yang ditetapkan oleh organisasi. (Henry Simamora, 2014: 160). Dalam hal ini manfaatnya, pimpinan harus menyadari bahwa tindakan pendisiplinan dapat merupakan kekuatan positif bagi organisasi apabila diterapkan secara konsisten dan berkeadilan. Artinya, tindakan pendisiplinan yang tepat dapat mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerja yang pada akhirnya akan menghasilkan pencapaian individu.

2.1.2.4 Prinsip-prinsip Disiplin

Bacal dalam Lijan Poltak Sinambela (2016: 343), ada beberapa prinsip yang seharusnya menjadi pedoman kita dalam mengambil tindakan disipliner :

1. Mengambil tindakan disipliner harus sesuai dengan hukum setempat dan perjanjian perburuhan yang berlaku.
2. Mendokumentasikan semua tindakan disipliner secara lengkap, secara mendetail kekurangan yang sebenarnya dalam kinerja, bagaimana hal itu diidentifikasi, bagaimana hal itu dikomunikasikan kepada pegawai yang bersangkutan, dan langkah-langkah yang telah diambil untuk memecahkan masalah itu.
3. Tindakan disipliner yang diambil hendaknya menggunakan tingkat paksaan dan tekanan terendah yang diperlukan untuk memecahkan masalah kinerja.
4. Semakin besar tingkat pemaksaan yang digunakan, semakin kecil kemungkinan untuk mencapai *win-win solution* yang konstruktif dan tahan lama.
5. Semakin kita mampu menggambarkan dengan jelas permasalahan kinerja yang terjadi, semakin mungkin kita dapat memecahkan bersama pegawai yang bersangkutan, dan semakin besar pula perlindungan hukum yang kita dapatkan bila kita terpaksa mengambil tindakan disipliner yang keras.

2.1.2.5 Faktor-faktor Disiplin Kerja

Bejo Siswanto (2005), faktor-faktor dari disiplin kerja itu ada lima.:

1. Frekuensi kehadiran

Salah satu tolok ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan pegawai adalah semakin tinggi frekuensinya atau rendahnya tingkat kemangkiran maka pegawai tersebut telah memiliki disiplin kerja yang tinggi.

2. Tingkat kewaspadaan

Pegawai yang dalam melaksanakan pekerjaannya selalu penuh perhitungan dan ketelitian memiliki tingkat kewaspadaan pada yang tinggi baik terhadap dirinya maupun terhadap pekerjaannya.

3. Ketaatan pada standar kerja

Dalam melaksanakan pekerjaannya, seorang pegawai diharuskan mentaati semua standar kerja yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan dan pedoman kerja agar kecelakaan kerja tidak terjadi atau dapat dihindari.

4. Ketaatan pada peraturan kerja

Hal ini dimaksudkan untuk kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja.

5. Etika kerja

Etika kerja diperlukan oleh setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya agar tercipta suasana harmonis, saling menghargai antarsesama pegawai.

2.1.3 Motivasi

2.1.3.1 Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin “movere” yang berarti “dorongan atau daya penggerak”. Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi (Hasibuan, 2012: 92). Menurut Robbins dan Judge dalam Andriani dan Widiawati

(2017) menyatakan “motivasi adalah proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan”. *Defined work motivation as a process of energizing employees to the work goals through a specific path. The need for motivation at work is borne, mainly, out of its perceived impact on work performance (Roy, 2001: 32). Also corroborated this by emphasizing that the key to effective work performance lies in an understanding of human motivation. (Hannagan, 1995: 264). Defines motivation as the force that energizes, directs, and sustains behavior. It is concerned with the strength and direction of behavior, and the factors that influence people to behave in certain ways (Armstrong, 2009: 567).* Definisi di atas dapat diterjemahkan sebagai berikut “(Roy, 2001: 32) mendefinisikan motivasi kerja sebagai sebuah proses pemberi energi karyawan terhadap tujuan-tujuan pekerjaan melalui suatu jalur khusus. Keperluan akan motivasi di tempat kerja ditanggung, terutama, dari dampak yang dirasakannya terhadap kinerja. (Hannagan, 1995: 264) Juga menguatkan ini dengan menekankan bahwa kunci kinerja yang efektif terletak pada suatu pemahaman motivasi manusia. (Armstrong, 2009: 567) mendefinisikan motivasi sebagai kekuatan yang memberi energi, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku. Ini berkaitan dengan kekuatan dan arah perilaku, dan faktor-faktor yang memengaruhi orang untuk berperilaku dengan cara tertentu).”

2.1.3.2 Tujuan Motivasi

Tujuan motivasi menurut Robbins dan Judge dalam Andriani dan Widiawati (2017) “kekuatan (*intensity*) menggambarkan seberapa kerasnya seseorang dalam berusaha, suatu arahan (*direction*) yang memberikan keuntungan

bagi organisasi, ketekunan (*persistence*) mengukur berapa lama seseorang dapat mempertahankan upayanya. Para individu yang termotivasi akan bertahan cukup lama dengan tugasnya untuk mencapai tujuan mereka”. Menurut Hasibuan (2012: 221) “mendorong gairah dan semangat kerja karyawan, meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan, meningkatkan produktivitas kerja karyawan, mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan, meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan, mengefektifkan pengadaan karyawan, menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan, meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan, mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya, meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku” (Andriani dan Widiawati, 2017). Kesimpulan dari tujuan motivasi di atas adalah membuat karyawan bersemangat melakukan pekerjaannya, menjadi karyawan yang aktif, produktif dan kreatif untuk mencapai hasil kerja yang maksimal.

2.1.3.3 Pendekatan Mengenai Motivasi

Ada tiga pendekatan terhadap motivasi yaitu:

1. Pendekatan Tradisional Pendekatan tradisional dipelopori oleh bapak manajemen yaitu Frederick W.Taylor dalam Hasibuan (2012: 104), pendekatan ini motivasi seseorang didorong oleh keinginannya untuk memperoleh gaji/uang. Uang membuat seseorang bekerja atau berperilaku. Manajer dianggap lebih tahu dibandingkan dengan karyawan. Karyawan pada umumnya malas, tidak mau bekerja. Tetapi setelah didorong dengan insentif uang, karyawan mau bekerja. Pendekatan ini untuk beberapa bagian benar.

Orang akan tergerak bekerja apabila ditawarkan insentif uang. Tetapi kebutuhan manusia tidak hanya uang. Manusia juga membutuhkan interaksi dengan orang lain. Uang saja tidak akan memenuhi kebutuhan sosial tersebut. Dengan dasar kritik semacam itu pendekatan hubungan manusiawi masuk.

2. Pendekatan Hubungan manusiawi (*Human Relation*) Pendekatan human relation mengatakan bahwa motivasi seseorang didorong oleh keinginannya untuk berinteraksi dengan orang lain. Salah satu tokoh pendekatan ini adalah Elton Mayo. Tugas-tugas yang dikerjakan oleh pekerja secara rutin akan membuat karyawan bosan. Dalam hal ini manajer dapat mengurangi kebosanan tersebut dengan menyediakan lingkungan sosial. Manajer dapat mengaktifkan kegiatan-kegiatan sosial seperti pertemuan informal, misal pertemuan pengajian, kegiatan arisan, agar karyawan tidak dilanda kebosanan. Pendekatan ini memperbaiki pendekatan tradisional, karena aspek sosial seseorang, tidak hanya aspek uang. Dengan demikian aspek sosial ini harus diperhatikan oleh manajer.
3. Pendekatan *Human Resource Management*. Kedua pendekatan di atas pada dasarnya masih menonjolkan kepentingan manajer. Pada pendekatan tradisional, karyawan diberi insentif uang agar mau bekerja untuk kepentingan manajer. Pada pendekatan human relation, karyawan dipenuhi kebutuhan sosialnya agar mau bekerja untuk kepentingan manajer. Tetapi pada kedua pendekatan tersebut di atas, kepentingan bawahan disubordinasikan terhadap kepentingan manajer. Pendekatan *Human Resource Management* mengatakan bahwa kepentingan karyawan harus diperhitungkan. Menurut pendekatan ini

pekerjaan itu sendiri dapat memberi motivasi terhadap karyawan. Tanggung jawab terhadap pekerjaan, penyelesaian pekerjaan, dan prestasi kerja merupakan sumber motivasi penting yang harus diperhitungkan untuk mendorong karyawan. Dari perspektif *Human Resources*, tugas manajer tidak hanya mendorong karyawan agar patuh terhadap manajer, baik melalui insentif uang ataupun melalui penyediaan kebutuhan sosial, tetapi juga harus membagi tanggung jawab pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi dan tujuan individu. Tiap orang menyumbang pekerjaan atau memperoleh tanggung jawab pekerjaan sesuai dengan kemampuan dan minatnya.

1.1.3.4 Teori Motivasi

Motivasi menurut Busro (2008) terdapat beberapa pendapat teori motivasi, diantaranya:

1. Teori Hirarki Kebutuhan (*Hierarchy of Needs*) Teori hirarki kebutuhan ini dikembangkan oleh Abraham Maslow, sehingga disebut dengan teori Maslow. Maslow mengatakan bahwa kebutuhan di dalam diri manusia itu membentuk semacam tingkatan-tingkatan kebutuhan manusia, yaitu tingkatan paling mendasar dalam diri manusia itu adalah kebutuhan untuk memenuhi *Physiological needs* (kebutuhan fisik). Manusia akan terlebih dahulu memenuhi kebutuhan secara fisik tubuhnya, yaitu: bernafas, makan, minum, tidur. Setelah *physiological needs* terpenuhi, maka manusia itu akan meningkatkan untuk memenuhi *Safety needs* (kebutuhan akan rasa aman), meliputi: keamanan tubuh, rasa aman dalam bekerja, sumber daya, moralitas, keluarga, kesehatan, *property*. Setelah *Safety needs* (kebutuhan akan rasa

aman) terpenuhi, manusia tersebut akan meningkatkan untuk memenuhi kebutuhannya lagi untuk *love/belongingness* (kasih sayang/cinta), meliputi ada keinginan: persahabatan, keluarga, keintiman. Setelah *love/belongingness* (kasih sayang/cinta) terpenuhi, lagi-lagi manusia tersebut akan meningkatkan kebutuhannya yaitu *Esteem* (hormat/penghargaan) yang meliputi: harga diri, kepercayaan diri, prestasi, rasa hormat dari orang lain, hormat oleh orang lain. Jika kesemuanya: kebutuhan fisik, rasa aman, kasih sayang/cinta, hormat/penghargaan, telah terpenuhi, maka manusia akan berusaha menggapai kebutuhan yang tertinggi, yaitu: *Self actualization* (aktualisasi diri) yaitu untuk menjadi orang mampu dan pemenuhan keinginan diri sendiri, meliputi: moralitas, kreativitas, spontanitas, pemecahan masalah, kurangnya prasangka, penerimaan fakta.

2. Teori Motivasi Alderfer (ERG) Variasi dari teori Maslow adalah teori yang dikemukakan oleh Clayton P. Alderfer. Menurut beliau dorongan motivasi timbul dari tiga macam kebutuhan yang disebut sebagai ERG, yaitu *Existence* (E), *Relatedness* (R)) dan *Growth* (G). Kebutuhan eksistensi berasal dari beberapa kebutuhan fisiologis seperti makan, minum, gaji, kondisi kerja. Kebutuhan interaksi berasal dari kebutuhan berhubungan dengan orang lain, keluarga, atasan, bawahan, teman atau bahkan musuh. Kebutuhan pertumbuhan mendorong seseorang untuk lebih kreatif atau lebih produktif. Alderfer menyingkat lima kebutuhan Maslow menjadi tiga macam kebutuhan. Perbedaan lain antara Alderfer dengan Maslow adalah tidak adanya hirarki dalam ketiga kebutuhan tersebut seperti dalam Maslow. Suatu kebutuhan

masih tetap kuat (ingin dipenuhi) meskipun kebutuhan lain sudah dipenuhi ataupun belum terpenuhi. Beberapa penemuan Alderfer tidak selalu konsisten dengan teori Maslow. Sebagai contoh:

- a. Kebutuhan eksistensi belum terpenuhi, dorongan untuk memenuhi kebutuhan tersebut semakin besar (sesuai dengan Maslow).
- b. Apabila kebutuhan interaksi kurang terpenuhi, kebutuhan eksistensi justru semakin besar (berlawanan dengan Maslow).
- c. Kebutuhan interaksi kurang terpenuhi, kebutuhan interaksi semakin besar (sesuai dengan Maslow).
- d. Kebutuhan pertumbuhan kurang terpenuhi, kebutuhan interaksi semakin besar (tidak konsisten dengan Maslow) Teori Alderfer bagaimanapun meringkas teori Maslow sehingga salah pengertian menjadi lebih berkurang. Tetapi riset belum cukup untuk melihat mana diantara kedua teori tersebut yang lebih baik.

3. Teori Motivasi David McClelland

Menurut McClelland, ada tiga kebutuhan dasar yang memotivasi manusia.

Ketiga kebutuhan tersebut adalah:

- a. Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power* atau *n-pow*). Manusia ingin mempunyai kekuasaan. Orang semacam ini biasanya menginginkan posisi kepemimpinan, lebih *outspoken*, agresif, menuntut banyak, menyukai pembicaraan di depan publik.
- b. Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation* atau *n-aff*). Manusia ingin berinteraksi dengan orang lain, mempunyai rasa cinta, dan ingin

menghindari penolakan oleh kelompoknya. Orang semacam ini menyukai hubungan yang akrab, saling memahami, bersedia menolong orang lain, dan menyukai hubungan yang baik dengan orang lain.

- c. Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement* atau *n-ach*). Manusia ingin berprestasi dan mempunyai keinginan kuat untuk sukses sekaligus kekhawatiran yang besar terhadap kegagalan. Orang tersebut menginginkan tantangan, suka bekerja lebih lama, dan ingin menjalankan sendiri usahanya. Menurut McClelland, orang yang mempunyai *n-ach* yang tinggi mempunyai ciri-ciri: Suka mengambil tanggung jawab untuk menyelesaikan suatu persoalan, suka menetapkan tanggung jawab yang moderat, tidak terlalu tinggi, dan juga tidak terlalu rendah. Tujuan tersebut ditetapkan dengan realistic, Suka *feed-back* yang cepat. Dengan *feed-back* tersebut akan diperoleh evaluasi mengenai pekerjaannya, dan sekaligus melihat apakah dapat perbaikan atau tidak. McClelland berkesimpulan bahwa orang yang mempunyai *n-ach* yang tinggi akan mempunyai motivasi yang tinggi dalam lingkungan yang kompetitif. Menurut penemuan McClelland, orang-orang yang sukses dalam pekerjaannya yang kompetitif mempunyai motivasi berprestasi yang tinggi. Manajer mempunyai *n-ach* yang lebih tinggi dibandingkan dengan profesional lainnya. Hal ini dapat dimengerti karena manajer beroperasi dalam lingkungan yang kompetitif.
4. Teori Motivasi Herzberg Herzberg melakukan studi motivasi pada tahun 1950-an dengan mewawancarai akuntan dan insinyur. Mereka ditanyai hal-hal

apa yang membuat mereka sangat senang dan hal-hal apa yang membuat mereka sangat tidak senang dalam pekerjaannya. Herzberg berkesimpulan ada dua faktor yang menentukan motivasi seseorang yaitu:

- a. Faktor pendorong motivasi (*satisfiers*)
- b. Faktor *hygiene* (*dissatisfiers*) *Satisfiers* merupakan faktor yang mendorong motivasi seseorang. Adanya faktor tersebut membuat motivasi seseorang terdorong.

Sebaliknya, *dissatisfiers* bukan merupakan faktor pendorong motivasi. Apabila *dissatisfiers* ada, seseorang akan merasa terganggu kerjanya. Tetapi kalau faktor *dissatisfiers* dihilangkan, motivasi tidak akan muncul dengan sendirinya. Motivasi hanya muncul apabila faktor *satisfiers* ada.

2.1.3.4 Indikator-Indikator Motivasi

Teori motivasi prestasi David Mc.Clelland dalam Dalimunthe Hasbiana (2018:2-3) menjelaskan motivasi adalah kondisi yang mendorong seseorang untuk mencapai prestasi secara maksimal. Menurut teori prestasi ini ada tiga komponen dasar yang dapat digunakan untuk memotivasi orang bekerja, yaitu kebutuhan akan:

1. *Need for achievement* Merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini berhubungan erat dengan pekerjaan, dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu.

2. *Need for of affiliation* Merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain
3. *Need for power* Kebutuhan untuk menguasai dan memengaruhi terhadap orang lain. Kebutuhan ini menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang memperdulikan perasaan orang lain.

2.1.4 Kinerja Karyawan

2.1.4.1 Pengertian Kinerja

Rivai dan Sagala (2011: 604), kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai dalam mengemban pekerjaannya. Mathis dan Jackson dalam Donni Juni Priansa (2016: 269), kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi.

Benardin dan Russel (2013: 248), kinerja merupakan hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. Hasil kerja tersebut merupakan hasil dari kemampuan, keahlian, dan keinginan yang dicapai. Milkovich dan Boudreau dalam Donni Juni Priansa, (2016: 270), kinerja adalah tingkat dimana pegawai melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditentukan.

2.1.4.2 Indikator-Indikator Kinerja

Mangkunegara (2013: 130), indikator-indikator kinerja yaitu:

1. Kualitas

Seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2. Kuantitas

Seberapa lama seorang karyawan bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja dari masing-masing karyawan.

3. Pelaksanaan tugas

Seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaannya, kesadaran akan kewajibannya karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

2.1.4.3 Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja

Terdapat banyak pakar yang menguraikan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja. Gibson, Ivancevich dan Donnely (2008: 106-107), faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai adalah variabel individu, variabel psikologis, maupun variabel organisasi. Variabel individu meliputi kemampuan dan keterampilan baik fisik maupun mental; latar belakang, seperti keluarga, tingkat sosial dan pengalaman; demografi, menyangkut umur, asal usul dan jenis kelamin. Variabel psikologis meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar, motivasi. Variabel organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan,

struktur dan desain pekerjaan. Menurut Sustermeister dalam Doni Joni Priansa (2016: 270), faktor-faktor yang memengaruhi pegawai terdiri dari motivasi, kemampuan, pengetahuan, keahlian, pendidikan, pengalaman, pelatihan, minat, sikap kepribadian, kondisi-kondisi fisik dan kebutuhan fisiologis, kebutuhan sosial, serta kebutuhan egoistik.

Menurut Keith Davis dalam Mangkunegara (2011: 67), kinerja dipengaruhi oleh faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja adalah:

$$\text{Human performance} = \text{Ability} + \text{Motivation}$$

$$\text{Motivation} = \text{Attitude} + \text{Situation}$$

$$\text{Ability} = \text{Knowledge} + \text{Skill}$$

Faktor kemampuan secara psikologis terdiri dari kemampuan potensi yang disebut IQ (*Intelligent Quotient*) dan kemampuan realita (*Knowledge + Skill*). Artinya, pegawai dengan IQ tinggi dan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam melakukan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

Selanjutnya faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Sikap mental itu sendiri merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikosifisik (siap mental, fisik, tujuan, dan situasi).

2.1.4.4 Pengukuran Kinerja

Kinerja pegawai pada dasarnya diukur sesuai dengan kepentingan organisasi, sehingga indikator dalam pengukurannya disesuaikan dengan kepentingan organisasi itu sendiri. Mondy, Noe, Premeaux dalam Donni Juni Priansa (2016: 271), menyatakan bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan dimensi, yaitu:

1. Kuantitas pekerjaan (*Quantity of Work*)

Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu.

2. Kualitas pekerjaan (*Quality of Work*)

Kualitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi

3. Kemandirian (*Dependability*)

Kemandirian berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain.

4. Inisiatif (*Initiative*)

Inisiatif berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas, berfikir, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.

5. Adaptabilitas (*Adaptability*)

Adaptabilitas berkenaan dengan kemampuan untuk beradaptasi, mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap mengubah kebutuhan dan kondisi-kondisi.

6. Kerjasama (*Cooperation*)

Kerjasama berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerjasama, dan dengan, orang lain.

2.1.4.5 Penilaian Kinerja

Armstrong (2009: 629), pada umumnya skema manajemen kinerja disusun dengan menggunakan peringkat dan ditetapkan setelah dilaksanakan penilaian kinerja. Peringkat tersebut menunjukkan kualitas kinerja atau kompetensi yang ditampilkan pegawai dengan memilih tingkat pada skala yang paling dekat dengan pandangan penilaian tentang seberapa baik kinerja karyawan. Rivai dan Sagala (2011) menyatakan bahwa penilaian kerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan memengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Dengan demikian, kinerja merupakan hasil kerja pegawai dalam lingkup tanggung jawabnya. Pegawai memerlukan umpan balik atas hasil kerja mereka sebagai panduan bagi perilaku mereka di masa yang akan datang.

Mathis dan Jackson (2012: 382), menyatakan bahwa penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses mengevaluasi seberapa baik pegawai melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada pegawai. Sikula (2000),

menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses mengestimasi atau menetapkan nilai, penampilan, kualitas, atau status dari beberapa objek, orang atau benda.

2.1.4.6 Tujuan Penilaian Kinerja

Werther dan Davis sebagaimana dikutip Hasibuan (2012: 151), menyatakan bahwa ada beberapa tujuan dari pelaksanaan penilaian kinerja terhadap pegawai yang dilakukan oleh organisasi adalah:

1. Peningkatan kinerja (*Performance Improvement*)

Hasil penilaian kinerja memungkinkan manajer dan pegawai untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.

2. Penyesuaian Kompensasi (*Compensation Adjustment*)

Hasil penilaian kinerja membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.

3. Keputusan Penempatan (*Placement Decision*)

Hasil penilaian kinerja memberikan masukan tentang promosi, transfer, dan demosi bagi pegawai.

4. Kebutuhan pengembangan dan pelatihan (*Training and Development Needs*)

Hasil penelitian kinerja membantu untuk mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.

5. Perencanaan dan pengembangan karir (*Career Planning and Development*)

Hasil penelitian kinerja memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.

6. Prosedur perekrutan (*Process Deficiencies*)

Hasil penilaian kinerja memengaruhi prosedur perekrutan pegawai yang berlaku di dalam organisasi.

7. Kesalahan desain pekerjaan dan ketidakakuratan informasi (*Informational Inaccuracies and Job-Design Errors*)

Hasil penilaian kinerja membantu dalam menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen SDM terutama di bidang informasi kepegawaian, desain jabatan, serta informasi SDM lainnya.

8. Kesempatan yang sama (*Equal Employment Opportunity*)

Hasil penilaian kinerja menunjukkan bahwa keputusan penempatan tidak diskriminatif karena setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama.

9. Tantangan eksternal (*External Challenges*)

Hasil penilaian kinerja dapat menggambarkan sejauhmana faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya memengaruhi pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaannya.

10. Umpan balik (*Feedback*)

Hasil penilaian kinerja memberikan umpan balik bagi kepentingan kepegawaian terutama Departemen SDM seta terkait dengan kepentingan pegawai itu sendiri

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Untuk mendukung bahwa adanya pengaruh budaya kerja, disiplin kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan, maka penulis akan memaparkan

penelitian terdahulu yang di dapat dari jurnal. Penelitian tersebut dapat dilihat pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

| Peneliti dan Judul | Persamaan Dengan Variabel yang Diteliti | Perbedaan | Hasil Penelitian | Sumber |
|---|---|---|--|--|
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| Kriekhoff Shella (2018) The Influence Of Leadership And Motivation Of Employee Performance In Uptd Bpkb Of Maluku Province, Indonesia | Terdapat Variabel Pengaruh Motivasi (X3) dan Kinerja Karyawan (Y) | Tidak Terdapat Variabel Budaya Kerja, dan Disiplin Kerja | Secara simultan terdapat pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan. | RJOAS, 9(81), September 2018. |
| Danish Ahmed Siddiqui (2019) Impact of Motivation on Employees Performance In Pakistan | Terdapat Variabel Pengaruh Motivasi (X3) Kinerja (Y) | Tidak Ada Variable Budaya Kerja (X1) dan Disiplin Kerja (X2) | Terdapat hubungan positif antara motivasi terhadap kinerja. | Bussiness Management and Strategy ISSN 2157-6068, 2019 Vol. 10, No. 1 |
| Indra Setiawan (2019) The Influence Of Leadership Style And Work Motivation On Employee Performance Pt. Assa Rent | Terdapat Variabel Pengaruh Motivasi (X3) Kinerja (Y) | Tidak Terdapat Variabel Budaya Kerja (X1) dan Disiplin Kerja (X2) | Ada pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan | Journal of Researh in Business, Economics, and Education Volume 1 Issue 2 25 December 2019 E-ISSN 2686- 6056 |

| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
|--|--|--|---|--|
| Deni Suwandhani, ST, MM (2018) | Terdapat Variabel Pengaruh Motivasi (X3) Kinerja (Y) | Tidak Terdapat Variabel Budaya Kerja (X1) dan Disiplin Kerja (X2) | Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan | Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Volume 9, Nomor 1, Januari 2018 ISSN 2086-5031 |
| Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan | | | | |
| Asep Sulaeman (2019) | Terdapat Variabel Pengaruh Motivasi (X3) Kinerja (Y) | Tidak Terdapat Variabel Budaya Kerja (X1) dan Disiplin Kerja (X2) | Motivasi (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) | Jurnal Ekonomi Efektif, Vol. 1, No.3, Juni 2019 ISSN: 2622 – 8882, E-ISSN: 2622-9935 |
| Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Agra Energi Indonesia | | | | |
| Hasbiana Dalimunthe (2018) | Terdapat Variabel Pengaruh Motivasi (X3) Kinerja(Y) | Tidak Terdapat Variabel Budaya Kerja (X1), dan Disiplin Kerja (X2) | Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan | Jurnal Konsep Bisnis dan Manajemen, 5 (1) Nov 2018 ISSN 2503-0337 |
| Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Usaha Pembungkus Garam | | | | |

| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
|---|--|--|--|---|
| Sharaeva Elvina & Liu Zhi Chao (2019) A Study on The Relationship Between Employee Motivation And Work Performance (Bank of Russia) | Terdapat Variabel Pengaruh Motivasi (X3) Kinerja (Y) Terdapat Variabel Pengaruh Budaya Kerja (X1) dan Kinerja Karyawan (Y) | Tidak Terdapat Variabel Budaya Kerja (X1) dan Disiplin Kerja (X2) Tidak terdapat variabel Disiplin Kerja (X2), dan Motivasi (X3) | Motivasi ekstrinsik yang diberikan kepada para pekerja di dalam organisasi memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja | IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) e-ISSN: 2278-478X, p-ISSN: 2319-7668, Vol. 21, Issue 3. Ser II (March 2019), PP 59- 69 |
| Riza Faizal, Maman Sulaeman, Ismayudin Yulizar (2018) Pengaruh Budaya Kerja, Motivasi Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan di KCP Bank BJB Ciamis, Garut dan Tasikmalaya. | Terdapat Variabel Pengaruh Budaya Kerja (X1) dan Kinerja Karyawan (Y) | Disiplin Kerja (X2) Tidak terdapat variabel Disiplin Kerja (X2), dan Motivasi (X3) | Terdapat pengaruh positif secara parsial dan secara simultan budaya kerja terhadap kinerja karyawan di KCP Bank BJB Ciamis, Garut dan Tasikmalaya. | Jurnal eBA Vol. 5 No. 1, Februari 2019. ISSN 2620-7958 (Online) ISSN 2407-8166 (Print). |
| Silvia, I Wayan Bagia, Wayan Cipta (2016) Pengaruh Kompetensi dan Budaya Kerja Terhadap kinerja karyawan PT. Hotel Adirama | Terdapat Variabel Pengaruh Budaya Kerja (X1) dan Kinerja Karyawan (Y) | Tidak terdapat variabel Disiplin Kerja (X2) dan Motivasi (X3) | Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh positif dari budaya kerja terhadap kinerja karyawan PT. Hotel Adirama | e-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen (Volume 4 Tahun 2016). |

| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
|--|---|---|--|---|
| Ayu Made Adnyaningsih, I Wayan Bagia, Gede Putu Agus Jana Susila (2016) | Terdapat Variabel Pengaruh Disiplin Kerja (X2) dan Kinerja Karyawan (Y) | Tidak terdapat Variabel Budaya Kerja (X1) dan Motivasi (X3) | Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh positif dari disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PD BPR Bank Buleleng 45. | e-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen (Volume 4 Tahun 2016). |
| Pengaruh Kompetensi Emosional dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PD BPR Bank Buleleng 45. | | | | |

2.2 Kerangka Pemikiran

Sumber daya manusia adalah faktor utama dari setiap perusahaan, karena dengan didukungnya sumber daya yang baik, maka setiap perusahaan akan mendapatkan pencapaian tujuan, visi, misi yang telah ditetapkan. Manusia merupakan faktor utama penggerak dalam mencapai tujuan organisasi, maka dari itu tanpa adanya sumber daya manusia yang baik perusahaan akan sukar mencapai tujuannya.

Menurut Riza Faizal,dkk (2018: 12), “Karyawan diwajibkan menciptakan kondisi budaya kerja yang dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berasal dari luar dan dalam perusahaan seperti kompetensi dan budaya kerja sesuai dengan kemampuan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya, sehingga menghasilkan kinerja yang berkualitas”. Hal ini sejalan dengan penelitian Silva,dkk (2016) mengenai pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan

yang menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan pada Hotel Adirama. Budaya kerja memiliki tujuan untuk mengubah perilaku yang ada agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Adapun indikator yang digunakan dalam melakukan budaya kerja menurut Nawawi dalam Risky Nur Adha, dkk (2019: 54) adalah melaksanakan pekerjaan sesuai tugas, jujur dalam bekerja, komitmen kerja, tanggung jawab terhadap pekerjaan dan mampu bekerjasama dengan rekan kerja.

Ketika seorang karyawan telah membangun budaya kerja yang baik dan mencapai kinerja karyawan yang baik, tentu akan memberi peluang untuk karyawan dalam memperoleh disiplin kerja yang lebih tinggi berdasarkan budaya kerja yang dilakukan dengan baik, dan juga memudahkan karyawan mendapatkan disiplin kerja yang lebih baik dalam perusahaan.

Disiplin dilakukan untuk memperbaiki kualitas kinerja dari karyawan dalam mengembangkan kemampuan individu karyawan yang ada dalam dirinya seoptimal mungkin supaya menumbuhkan kinerja karyawan di dalam suatu organisasi dengan kesadaran diri untuk mengikuti peraturan yang berlaku. Menurut Handoko (2010), "Disiplin adalah kesediaan seseorang yang timbul dengan kesadaran sendiri untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi".

Ada beberapa indikator yang perlu diperhatikan dalam disiplin kerja menurut Malayu S.P. Hasibuan (2012: 194) adalah tujuan dan kemampuan, teladan pimpinan, balas jasa/gaji dan kesejahteraan, keadilan, waskat (pengawasan melekat), sanksi hukuman, ketegasan dan terakhir hubungan kemanusiaan.

Disiplin kerja dengan motivasi karyawan akan saling berpengaruh, apabila disiplin dilakukan tidak baik maka tidak akan memotivasi karyawan untuk memperbaiki kualitas kemampuan karyawan. Melalui disiplin kerja yang baik dilakukan dengan kesadaran individu karyawan akan memperbesar motivasi karyawan agar lebih baik lagi. Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan. David Mc. Cleland dalam Dalimunthe Hasbiana (2018), motivasi adalah kondisi yang mendorong seseorang untuk mencapai prestasi secara maksimal. Menurut teori ini ada tiga komponen dasar yang dapat digunakan untuk memotivasi orang bekerja yaitu, *need for achievement*, atau kebutuhan untuk mencapai sukses yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini, berhubungan erat dengan pekerjaan, dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu. Selanjutnya *need for a filiation*, yang merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain, yang terakhir ialah *need for power* atau kebutuhan untuk menguasai dan memengaruhi terhadap orang lain. Kebutuhan ini, menyebabkan orang atau kurang bersangkutan tidak atau kurang memperdulikan perasaan orang lain.

Kinerja merupakan suatu keberhasilan suatu perusahaan yang dimiliki oleh sumber daya manusia yang telah memenuhi standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Rivai dan Sagala (2011), menyatakan bahwa kinerja adalah perilaku yang nyata dan ditampilkan setiap orang setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi. Hal ini sejalan

dengan pendapat Mangkunegara (2011: 9) “Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Hubungan antar variabel budaya kerja dan disiplin kerja diperkuat oleh pernyataan Robert Kreitner & Angelo Kinicki (2003: 127) “Cakupan dari makna budaya kerja yaitu disiplin yang berarti peraturan yang senantiasa berpijak pada peraturan dan menjadi tujuan bersama dalam rangka membentuk budaya kerja”

Hubungan antar variabel disiplin dan motivasi kerja diperkuat oleh pernyataan Robbins dalam Sayuti (2006) “Bahwa pengukuran motivasi kerja dapat dilakukan dengan melihat beberapa aspek salah satunya adalah mematuhi jam kerja. Disiplin sendiri merupakan sikap taat dan patuh pada peraturan”.

Hubungan antar variabel budaya kerja dan motivasi kerja diperkuat oleh pernyataan Amelia Nani Siregar dan Tri Ratna Saridewi (2010) “Motivasi yang terbentuk dari sikap (*attitude*) seseorang dalam menghadapi situasi kerja yang dapat menggerakkan pegawai agar terarah untuk mencapai tujuan kerja, sarana, sarana dan prasarana, budaya kerja yang membentuk kebiasaan pegawai ditempat tugas dan menjadi sikap yang tercermin dalam perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja”.

Dengan uraian yang telah dijelaskan tersebut, dapat disimpulkan bahwa penerapan disiplin dalam budaya kerja akan memengaruhi kinerja karyawan. Disiplin kerja diciptakan dengan harapan agar karyawan mengikuti kewajibannya, untuk mencapai tujuan perusahaan dengan efektif dan efisien, sehingga dapat mencapai kinerja karyawan yang optimal. Namun perlu mengkaji dan meninjau

penerapan budaya disiplin perusahaan. Sehingga tidak menjadi beban yang justru akan menghambat tercapainya kinerja karyawan. Karena penerapan disiplin kerja yang berlebihan akan membuat budaya kerja menjadi berat dan sulit untuk diadaptasi oleh karyawan, karyawan juga akan merasa tidak adanya motivasi dalam dirinya karena disiplin yang berlebihan.

2.3 Hipotesis

Berdasarkan pada kerangka pemikiran, maka ditarik hipotesis penelitian sebagai berikut : **“Terdapat Pengaruh Budaya Kerja, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Karyawan Tetap Non Manajer di PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Tasikmalaya)”**.