

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1**  
**Perbedaan dan Persamaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang**

No	Item	Penelitian Terdahulu	Penelitian Sekarang	Persamaan	Perbedaan
1.	a. Nama penulis dan Judul	Mariana kristiyanti dan Lisda rahmasari (2009) “Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan P.T Nyonya Meneer Semarang”	“Pengaruh Motivasi Dan Kedisiplinan Terhadap Prestasi <i>Marching Band</i> Semen Indonesia”	-	-
	b. Variabel Bebas (X)	Pengaruh Strategi Kedisiplinan (X1)	Motivasi (X1) Kedisiplinan (X2)	Kedisiplinan	-
	c. Variabel Terikat (Y)	Y(Kinerja)	Y(Prestasi)	Kinerja	-
	d. Lokasi Penelitian	Semarang	Gresik	-	-
	e. Jenis Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif	-
	f. Teknis Analisis Data	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	-
2.	a. Nama penulis dan Judul	Amran(2009)“Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Departemen Sosial Kabupaten Gorontalo.	“Pengaruh Motivasi Dan Kedisiplinan Terhadap Prestasi <i>Marching Band</i> Semen Indonesia”	-	-
	b. Variabel Bebas (X)	Disiplin Kerja (X1)	Motivasi (X1) Kedisiplinan (X2)	Disiplin Kerja	Motivasi
	c. Variabel Terikat (Y)	Y (Kinerja Pegawai)	Y (Prestasi Organisasi)	-	Prestasi
	d. Lokasi Penelitian	Gorontalo	Gresik	-	-
	e. Jenis Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif	-
3.	a. Nama penulis dan Judul	Harry Murti dan Veronika Agustini Srimulyani (2013)	“Pengaruh Motivasi Dan Kedisiplinan Terhadap Prestasi	-	-

No	Item	Penelitian Terdahulu	Penelitian Sekarang	Persamaan	Perbedaan
		“Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Variabel Pemeditasi Kepuasan Kerja Pada PDAM Kota Madiun”	<i>Marching Band</i> Semen Indonesia”		
	b. Variabel Bebas (X)	Motivasi (X1)	Motivasi (X1) Kedisiplinan (X2)	Motivasi	-
	c. Variabel Terikat (Y)	Y(Kinerja)	Y(Prestasi Organisasi)	-	Prestasi Organisasi
	d. Lokasi Penelitian	Madiun	Gresik	-	-
	e. Jenis Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif	-
	f. Teknis Analisis Data	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	-

Dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh para peneliti yang menunjukkan beberapa perbedaan diantaranya adalah :

Penelitian yang dilakukan oleh Mariana kristiyanti dan Lisda rahmasari (2009) yang berjudul “Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan P.T Nyonya Meneer Semarang”, dengan menggunakan variabel penelitian disiplin kerja sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat, menyimpulkan angka t-hitung antara disiplin kerja (X) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar  $2,354 > t$  tabel sebesar  $1,6663$  dan probabilitas sebesar  $0,021 < \text{taraf signifikan } \alpha = 5\% (0,05)$ ; berarti secara parsial (individu) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara disiplin kerja (X) terhadap kinerja karyawan (Y), Dengan demikian, hipotesis telah menyatakan terdapat pengaruh yang positif dan

signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan P.T Nyonya Meneer Semarang, diterima.

Penelitian yang dilakukan oleh Amran (2009) yang berjudul pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai kantor departemen sosial kabupaten gorontalo, dengan menggunakan variabel penelitian disiplin kerja sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat, menyimpulkan kedisiplinan memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai pada dinas sosial kabupaten gorontalo secara positif dan signifikan. Dari hasil pengolahan data yang dilakukan dengan menggunakan metode regresi sederhana menunjukkan besarnya hubungan antara variabel kedisiplinan dengan kinerja pegawai pada dinas sosial kabupaten gorontalo termasuk kategori tinggi, sedangkan pengaruh variabel kedisiplinan (X) terhadap kinerja (Y) termasuk kategori tinggi. Sebesar 51,5% pengaruh yang ada terhadap kinerja sedangkan sisanya 48,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Penelitian yang dilakukan oleh Harry Murti dan Veronika Agustini Srimulyani (2013) yang berjudul “Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Variabel Pemediasi Kepuasan Kerja Pada PDAM Kota Madiun”, dengan menggunakan variabel penelitian motivasi sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat, menyimpulkan motivasi berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja pegawai, motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja merupakan variabel pemediasi antara motivasi dan kinerja pegawai.

## **2.1 Landasan Teori**

Kajian pustaka ini akan menguraikan sumber rujukan mengenai penjelasan dan hubungan antar variabel yang menjadi permasalahan yang ada dalam penelitian.

### **2.1.1 Motivasi**

Pegawai memiliki kebutuhan yang berbeda-beda, jadi motivasi yang dibutuhkan oleh pegawai juga berbeda-beda. Tetapi jika sudah berada pada satu instansi, pasti ada satu kebutuhan yang harus dipenuhi oleh instansi kepada pegawainya.

#### **2.1.1.1 Pengertian Motivasi**

Pentingnya motivasi karena motivasi merupakan hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia. Supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang memuaskan, motivasi semakin penting karena atasan membagikan pekerjaan kepada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan.

Dengan demikian motivasi dapat diartikan sebagai dorongan dalam diri seseorang untuk berperilaku dengan cara tertentu untuk mencapai tujuannya. Berikut adalah pengertian-pengertian motivasi menurut para ahli diantaranya yaitu Menurut McClelland, dalam Anwar Prabu (2011:94) bahwa : “Motivasi merupakan Kondisi jiwa yang mendorong seseorang dalam mencapai prestasinya secara maksimal.”

Veizthal Rivai (2011:837) bahwa : “Motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu.”

Malayu S.P Hasibuan (2006:143) bahwa : “Motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.”

Dengan pengertian diatas disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan suatu keadaan yang ada dalam diri setiap orang yang memiliki keinginan untuk melakukan hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia agar mau bekerja giat untuk mencapai tujuan.

#### **2.1.1.2 Prinsip Prinsip Dalam Motivasi**

Terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan menurut A.Anwar Prabu Mangkunegara (2009:61) diantaranya yaitu :

1. Prinsip partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

2. Prinsip komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

3. Prinsip mengakui andil bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

#### 4. Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

#### 5. Prinsip memberi perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

### **2.1.1.3 Teori Motivasi Menurut Para Ahli**

Pimpinan perusahaan adalah sosok yang sangat berpengaruh pada peningkatan motivasi pegawai. Teori motivasi harus dipahami oleh pimpinan, sehingga mampu mengidentifikasi apa yang memotivasi pegawai bekerja, hubungan perilaku kerja dengan motivasi dan mengapa pegawai berprestasi tinggi.

Sebelum menjelaskan beberapa teori motivasi, dapat diketahui bahwa teori motivasi dapat dikategorikan dalam 3 kelompok yang dikemukakan oleh Anwar Prabu (2009:63), 3 kelompok tersebut adalah:

#### 1. Teori motivasi dengan pendekatan isi (*content theory*).

Teori ini lebih menekankan pada faktor apa yang membuat pegawai melakukan suatu tindakan/kegiatan.

2. Teori motivasi dengan pendekatan proses (*process theory*)

Teori ini tidak hanya menekankan pada faktor yang membuat pegawai melakukan suatu tindakan, akan tetapi teori ini juga lebih menekankan pada proses bagaimana pegawai termotivasi.

3. Teori motivasi dengan pendekatan penguat (*reinforcement theory*).

Teori ini lebih menekankan pada faktor yang dapat meningkatkan suatu tindakan dilakukan atau yang dapat mengurangi suatu tindakan dilakukan atau yang dapat mengurangi suatu tindakan.

Ada beberapa teori motivasi yang dikemukakan oleh ilmuwan yang menekuni kegiatan pengembangan teori motivasi. Berikut beberapa teori motivasi:

1. Teori Abraham Maslow dalam Anwar Prabu (2009:63).

Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Kebutuhan merupakan fundamen yang mendasari perilaku pegawai. Kita tidak akan bisa memotivasi pegawai jika kebutuhan pegawai belum bisa terpenuhi oleh perusahaan. Pemenuhan motivasi harus sesuai dengan kebutuhan yang diinginkan oleh pegawai. A.H Maslow melihat adanya kebutuhan yang harus dipenuhi oleh pegawai.

2. Abraham Maslow dalam Anwar Prabu (2009:63), mengemukakan bahwa hirarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut:

a. Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.

Winardi (2004) menyatakan bahwa kebutuhan fisiologikal memiliki sejumlah karakteristik sebagai berikut:

- 1) Mereka relatif independen satu sama lainnya.
  - 2) Dalam banyak kasus mereka dapat diidentifikasi dengan sebuah lokasi khusus di dalam tubuh (misalnya perasaan lapar luar biasa, dapat dikaitkan dengan perut). Pada sebuah kultur berkecukupan, kebutuhan-kebutuhan demikian bukan merupakan motivator-motivator tipikal, melainkan motivator-motivator tidak biasa.
  - 3) Akhirnya dapat dikatakan bahwa mereka harus dipenuhi secara berulang-ulang dalam periode waktu yang relatif singkat agar tetap terpenuhi.
- b. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.
- c. Kebutuhan untuk rasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
- d. Kebutuhan akan harga diri, adalah kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
- e. Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

Hirarki kebutuhan Abraham Maslow ditunjukkan dengan bentuk paramida pada bagian berikut:



**Gambar 2.2**  
**Hirarki Kebutuhan Maslow**

**Sumber : Mangkunegara (2009)Teori Dua Faktor Herzberg dalam Anwar Prabu (2009:67)**

Teori ini dikembangkan oleh Frederic Herzberg, teori ini juga menggunakan teori Maslow sebagai titik acuannya. Herzberg melakukan penelitian dengan cara melakukan wawancara. Masing-masing responden diminta untuk menceritakan sesuatu yang terjadi entah itu yang menyenangkan (memberikan kepuasan) ataupun tidak menyenangkan. atau yang tidak memberikan kepuasan. Kemudian hasil wawancara itu dianalisis dengan menggunakan analisis isi untuk menentukan mana faktor yang memberikan kepuasan atau yang tidak memberikan kepuasan.

Setelah dianalisis maka dapat dikategorikan dalam dua faktor, dalam Siagian (2011:290), yang dikutip dari Herzberg, teori dua faktor itu yaitu faktor motivasional dan faktor hygiene. Faktor motivasional adalah hal-hal pendorong berprestasi yang bersifat intrinsik, yang berarti bersumber dari dalam diri

seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor higiene atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri seseorang, misalnya dari organisasi, tetapi turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupannya.

Herzberg dalam Malayu Hasibuan (2006:108), menyatakan ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi pegawai yaitu:

- a. Hal –hal yang mendorong pegawai adalah “pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan untuk berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semuanya itu.”
- b. Hal-hal yang mengecewakan pegawai adalah terutama faktor yang bersifat embel-embel saja pada pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat, sebutan jabatan, hak, gaji, tunjangan, dan lain-lainnya.
- c. Pegawai kecewa, jika peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

Teori Motivasi Berprestasi McClelland dalam Anwar Prabu (2011:94) McClelland mengemukakan bahwa produktivitas seseorang sangat ditentukan oleh “virus mental” yang ada pada dirinya. Virus mental adalah kondisi jiwa yang mendorong seseorang yang mampu mencapai prestasinya secara maksimal. Virus mental yang dimaksud terdiri dari 3 dorongan kemampuan, yaitu:

- a. *Need of achievement* (kebutuhan untuk berprestasi),
- b. *Need of affiliation* (kebutuhan untuk memperluas pergaulan),
- c. *Need of power* (kebutuhan untuk menguasai sesuatu).

Berdasarkan teori McClelland tersebut sangat penting dibinanya virus mental manajer dengan cara mengembangkan potensi mereka melalui lingkungan kerja secara efektif agar terwujudnya produktifitas perusahaan yang berkualitas tinggi dan tercapainya tujuan utama organisasi.

David McClelland dalam Anwar Prabu (2009:68), mengemukakan enam karakteristik orang yang mempunyai motif berprestasi tinggi, yaitu:

1. Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil dan memikul resiko.
3. Memiliki tujuan yang realistik.
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan.
5. Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Edi Sutrisno (2011:129), menyatakan bahwa tingkah laku individu yang didorong oleh kebutuhan pergaulan atau persahabatan (N.Aff) akan tampak sebagai berikut:

1. Lebih memperhatikan segi hubungan pribadi yang ada dalam pekerjaannya daripada tugas-tugas yang ada pada pekerjaan.
2. Melakukan pekerjaan lebih efektif apabila bekerja sama dengan orang lain dalam suasana lebih kooperatif.
3. Mencari persetujuan atau kesepakatan dari orang lain.
4. Lebih suka dengan orang lain.

Edi Sutrisno (2011:130), mengemukakan juga mengenai tingkah laku yang didorong oleh kebutuhan berkuasa akan tampak sebagai berikut:

1. Berusaha menolong orang lain walaupun pertolongan itu tidak diminta.
2. Sangat aktif menentukan arah kegiatan organisasi tempat berada.
3. Mengumpulkan barang-barang atau menjadi anggota suatu perkumpulan yang dapat mencerminkan prestasi.
4. Sangat peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi dari kelompok atau organisasi.

## **2.2 Disiplin Kerja**

Disiplin merupakan bagian dari fungsi operasional MSDM yang terpenting karena semakin baik disiplin pegawai, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin pegawai yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan atau instansi mencapai hasil yang optimal.

### **2.2.1.1 Pengertian Disiplin kerja**

Kedisiplinan merupakan fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin kerja pegawai, semakin baik kinerja yang dapat dicapai. Tanpa disiplin yang baik, sulit bagi organisasi untuk mencapai hasil yang optimal. Kedisiplinan merupakan faktor yang utama yang diperlukan sebagai alat peringatan terhadap pegawai yang tidak mau berubah sifat dan perilakunya. Sehingga seorang pegawai dikatakan memiliki disiplin yang baik jika pegawai tersebut memiliki rasa tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan

kepadanya. Berikut adalah pengertian-pengertian disiplin kerja menurut para ahli diantaranya yaitu :

Malayu Hasibuan (2006:444) bahwa :“Disiplin kerja adalah kesadaran dan kerelaan seseorang dalam menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.”

Veithzal Rivai (2011:825) bahwa : “Disiplin kerja adalah suatu alat yang dipergunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesedian seorang dalam memenuhi segala peraturan perusahaan.”

Singodimenjo dalam Edi Sitrisno (2011:86) bahwa : “Disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya.”

Dari beberapa pengertian disiplin kerja yang dikemukakan oleh beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah sikap kesadaran,kerelaan dan kesedian seseorang dalam mematuji dan menaati peraturan dan norma-norma social yang berlaku di lingkungan sekitar.

### **2.2.1.2 Faktor Disiplin Kerja**

Menurut Singodimedjo dalam Edy sutrisno (2011:89) faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah :

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa

mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikannya bagi perusahaan

2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan.

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya sendiri ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan.

3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan.

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama.

4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan.

Bila ada seseorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan pelanggaran yang dibuatnya.

5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan

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

6. Ada tidaknya perhatian kepada karyawan

Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain.

#### 7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin

Singodimejo (2002), mengatakan disiplin adalah sikap kesedian dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperhambat pencapaian tujuan perusahaan. Disiplin sangat diperlukan baik individu yang bersangkutan maupun oleh organisasi.

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Siagian (2011) bentuk disiplin yang baik akan tercermin pada suasana yaitu :

1. Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
2. Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para karyawan dalam melakukan pekerjaan.
3. Besarnya rasa tanggung jawab para karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik baiknya.
4. Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi dikalangan karyawan.
5. Meningkatnya efisiensi dan produktivitas kerja para karyawan

#### **2.2.1.3 Bentuk Disiplin Kerja**

Tindakan pendisiplinan kepada pegawai haruslah sama pemberlakuanya. Disini tindakan disiplin berlaku bagi semua, tidak memilih, memilah dan memihak kepada siapapun yang melanggar akan dikenakan sanksi pendisiplinan yang sama

termasuk bagi manajer atau pimpinan, karena pimpinan harus memberi contoh terhadap para bawahannya.

Menurut Mangkunegara (2011:129) mengemukakan bahwa bentuk disiplin kerja yaitu :

1. Disiplin preventif

Merupakan suatu upaya untuk menggerakkan pegawai untuk mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan.

2. Disiplin korektif

Merupakan suatu upaya untuk menggerakkan pegawai dalam suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan.

3. Disiplin progresif

Merupakan kegiatan yang memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang.

#### **2.2.1.4 Pendekatan Disiplin Kerja**

Menurut Veithzal Rivai (2011:827), Terdapat tiga konsep dalam pelaksanaan disiplin diantaranya adalah aturan tungku panas, tindakan disiplin progresif, dan tindakan disiplin positif. Pendekatan tungku panas dan tindakan progresif terfokus pada perilaku masa lalu, sedangkan pendekatan disiplin positif berorientasi ke masa yang akan datang dalam bekerja sama dengan karyawan untuk memecahkan masalah sehingga masalah itu tidak timbul lagi.

## 1. Aturan tungku panas

Pendekatan untuk melaksanakan tindakan disipliner haruslah memiliki konsekuensi yang analog dengan menyentuh sebuah tungku panas :

### a. Membakar dengan segera

Tindakan disiplin akan diambil, tindakan itu harus dilaksanakan segera sehingga individu memahami alasan tindakan tersebut. Berjalannya waktu, orang memiliki tendensi meyakinkan mereka sendiri bahwa dirinya tidak salah yang cenderung sebagian menghapuskan efek-efek disipliner yang terdahulu.

### b. Harus dilaksanakan segera

Berjalannya waktu, orang memiliki tendensi meyakinkan mereka sendiri bahwa dirinya tidak salah yang cenderung sebagian menghapuskan efek disipliner yang terdahulu.

### c. Memberi peringatan

Hal ini penting untuk memberikan peringatan sebelumnya bahwa hukuman akan mengikuti perilaku yang tidak dapat diterima. Pada saat seseorang bergerak semakin dekat dengan tungku panas, mereka diperingatkan oleh panasnya tungku tersebut bahwa mereka akan terbakar jika mereka menyentuhnya, oleh karena itu ada kesempatan menghindari terbakar jika mereka memilih demikian.

### d. Memberikan hukuman yang konsisten

Tindakan disiplin harus konsisten ketika setiap orang melakukan tindakan yang sama akan dihukum sesuai dengan hukum yang berlaku. Seperti pada tungku panas, setiap orang yang menyentuhnya dengan tingkat tekanan

yang sama, dan pada periode waktu yang sama akan terbakar pada tingkat yang sama pula.

- e. Membakar tanpa membedakan

Tindakan disipliner harusnya tidak membedakan. Tungku panas akan membakar setiap orang yang menyentuhnya, tanpa memilih-milih.

- 2. Tindakan disiplin progresif

Tindakan disiplin progresif dimaksudkan untuk memastikan bahwa terdapat hukuman minimal yang tepat terhadap setiap pelanggaran. Tujuan tindakan ini adalah membentuk program disiplin yang berkembang, mulai dari hukuman yang ringan hingga yang sangat keras. Disiplin progresif dirancang untuk memotivasi karyawan agar mengoreksi kekeliruannya secara sukarela. Penggunaan tindakan ini meliputi serangkaian pertanyaan mengenai kerasnya pelanggaran. Pedoman yang dianjurkan untuk tindakan disipliner bagi pelanggaran yang membutuhkan yaitu pertama suatu peringatan lisan, kedua suatu peringatan tertulis dan ketiga terminasi.

- a. Kelalaian dalam pelaksanaan tugas-tugas.
- b. Ketidakhadiran kerja tanpa izin.
- c. Inefisiensi dalam pelaksanaan pekerjaan.

Pelanggaran yang membutuhkan suatu peringatan tertulis dan selanjutnya terminasi :

- a. Tidak berada ditempat kerja.
- b. Kegagalan melapor kerja satu atau dua hari berturut-turut.
- c. Kecerobohan dalam pemakaian properti perusahaan.

Pelanggaran yang langsung membutuhkan pemecatan diantaranya :

- a. Pencurian ditempat kerja.
- b. Perkelahian ditempat kerja.
- c. Pemalsuan kartu jam hadir kerja.
- d. Kegagalan melapor kerja tiga hari berturut-turut tanpa pemberitahuan.

### 3. Tindakan disiplin positif

Tindakan disipliner positif dimaksudkan untuk menutupi kelemahan yang sudah dijelaskan sebelumnya, yaitu mendorong para karyawan memantau perilaku mereka sendiri dan memikul tanggung jawab atas konsekuensi dari tindakan mereka. Disiplin positif bertumpukan pada konsep bahwa karyawan harus memikul tanggung jawab atas tingkah laku pribadi mereka, dan persyaratan pekerjaan. Persyaratan yang perlu bagi disiplin positif adalah komunikasi, persyaratan pekerjaan dan peraturan kepada para karyawan.

#### 2.2.1.5 Sanksi Pelanggaran Kerja

Pelanggaran kerja adalah setiap ucapan, tulisan, perbuatan seorang pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur oleh pimpinan organisasi. Sanksi pelanggaran kerja adalah hukuman disiplin yang dijatuhkan oleh pimpinan organisasi kepada pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur pimpinan organisasi. Menurut Veithzal Rivai (2011:831), Ada beberapa tingkatan dan jenis sanksi pelanggaran kerja yang umumnya berlaku dalam suatu organisasi yaitu :

1. Sanksi pelanggaran ringan dengan jenis seperti teguran lisan, teguran tertulis,

pernyataan tidak puas secara tertulis.

2. Sanksi pelanggaran sedang dengan jenis seperti penundaan kenaikan gaji, penurunan gaji, penundaan kenaikan pangkat.
3. Sanksi pelanggaran berat dengan jenis seperti penurunan pangkat, pemecatan.

#### **2.2.1.6 Mengatur dan Mengelola Disiplin**

Setiap manajer harus dapat memastikan bahwa karyawan tertib dalam tugas. Konteks disiplin, makna keadilan harus dirawat dengan konsisten. Apabila karyawan menghadapi tantangan tindakan disiplin, pemberi kerja harus dapat membuktikan bahwa karyawan yang terlibat dalam kelakuan yang tidak patut dihukum. Para penyelia perlu berlatih bagaimana cara mengelola disiplin yang baik. Menurut Veithzal Rivai (2011:833), Adanya standar disiplin yang digunakan untuk menentukan bahwa karyawan telah diperlakukan secara wajar yaitu :

##### **1. Standar disiplin**

Beberapa standar dasar disiplin berlaku bagi semua pelanggaran aturan apakah besar atau kecil. Setiap karyawan dan penyelia perlu memahami kebijakan perusahaan serta mengikuti prosedur secara penuh. Karyawan yang melanggar aturan akan diberi kesempatan untuk memperbaiki perilaku mereka. Para manajer perlu mengumpulkan sejumlah bukti untuk membenarkan disiplin. Bukti ini harus secara hati-hati didokumentasikan sehingga tidak bisa untuk diperdebatkan. Sebagai suatu model bagaimana tindakan disipliner harus diatur adalah :

- a. Apabila seorang karyawan melakukan suatu kesalahan, maka karyawan harus konsekuen terhadap aturan pelanggaran.

- b. Apabila tidak dilakukan secara konsekuen, berarti karyawan tersebut telah melecehkan peraturan yang telah ditetapkan.
- c. Kedua hal diatas akan berakibat pemutusan hubungan kerja dan karyawan harus menerima hukuman tersebut.

## 2. Penegakan standar disiplin

Apabila pencatatan tidak adil dan sah menurut undang-undang atau pengecualian ketenagakerjaan sesuka hati, pengadilan memerlukan bukti dari pemberi kerja untuk membuktikan sebelum karyawan ditindak. Standar kerja tersebut dituliskan dalam kontrak kerja.

Sedangkan menurut Gauzali Saydam (2000:286), Bentuk disiplin kerja yang baik akan tercipta suasana sebagai berikut :

1. Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
2. Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para karyawan dalam melakukan pekerjaan.
3. Besarnya rasa tanggung jawab para karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.
4. Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi di kalangan karyawan.
5. Meningkatnya efisiensi dan hasil kerja para karyawan.

### **2.2.1.7 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 karyawan dapat melaksanakan pekerjaan tersebut sesuai dengan apa yang diharapkan. Tetapi penerapan disiplin itu banyak menemui hambatan dalam pelaksanaannya.

Menurut Gauzali Saydam (2000:286), Hambatan pendisiplinan karyawan akan terlihat dalam suasana kerja berikut ini :

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

#### **2.2.1.8 Langkah-Langkah Untuk Peningkatan Disiplin Kerja**

Menurut Gouzali (2000 : 288), penegakan disiplin kerja tidak bisa diserahkan kepada pegawai secara langsung. Perusahaan mempunyai langkah-langkah dalam meningkatkan kerja para pegawainya diantaranya :

1. Menciptakan peraturan-peraturan dan tata tertib yang harus dilaksanakan oleh para pegawai
2. Menciptakan dan memberi sanksi-sanksi bagi para pelanggar disiplin

3. Melakukan pembinaan disiplin melalui pelatihan-pelatihan kedisiplinan terus menerus

Penerapan disiplin kerja sangat diperlukan dalam suatu instansi karena dengan adanya disiplin kerja maka instansi akan dapat melaksanakan kegiatan-kegiatan dalam rangka mencapai sasaran yang telah ditentukan

#### **2.2.1.9 Indikator Disiplin Kerja**

Menurut Singodimejo dalam Edy Sutrisno ( 2011:94) adalah sebagai berikut :

- 1 Taat terhadap aturan waktu

Dilihat dari jam masuk kerja, jam pulang, dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan.

- 2 Taat terhadap peraturan perusahaan

Peraturan dasar tentang cara berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan.

- 3 Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan

Ditunjukkan dengan cara-cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas dan tanggung jawab serta cara berhubungan dengan unit kerja lain.

- 4 Taat terhadap peraturan lainnya di perusahaan

Aturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai dalam perusahaan

#### **2.2.3 Kinerja**

Kinerja adalah sesuatu yang penting bagi instansi, khususnya kinerja pegawai yang bisa membawa perusahaan pada pencapaian tujuan yang diharapkan. Baik

atau buruknya kinerja pegawai dapat berpengaruh pada baik buruknya kinerja instansi.

### **2.2.3.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja bisa mempengaruhi berlangsungnya kegiatan suatu organisasi perusahaan, semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh para pegawai akan sangat membantu dalam perkembangan organisasi atau perusahaan tersebut. Berikut adalah pengertian-pengertian motivasi menurut para ahli diantaranya yaitu :

Malayu S.P Hasibuan (2006 :94) bahwa : “Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu.”

Mangkunegara (2009:9) bahwa : “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”

Menurut Sedarmayanti (2004:174) bahwa : “Kinerja merupakan memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar, hasil para pekerja, proses organisasi, terbukti secara konkrit, menyempurnakan tanggung jawab, dapat diukur, dapat dibandingkan dengan standar yang sudah ditentukan.”

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh kemampuan dari individu atau kelompok yang dilakukan berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu dengan maksimal.

### 2.2.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Kemampuan dan motivasi adalah faktor yang mempengaruhi kinerja. Pendapat yang diutarakan oleh Keith Davis dalam Mangkunegara (2011:67-68) , faktor yang mempengaruhi kinerja dirumuskan sebagai berikut:

1. Human Performance = Ability vs Motivation
2. Motivation = Attitude x Situation
3. Ability = Knowledge x skill

Mangkunegara (2011:67-68) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor (motivasi) yang mengemukakan bahwa motivasi terbentuk dari sikap seseorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Sikap mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal yang siap secara psikofik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi).

Setelah apa yang dirumuskan diatas, bisa dapat diperjelas bahwa:

#### 1 Faktor Kemampuan (Ability)

Secara psikologis, kemampuan (ability) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + skill). Pimpinan dan pegawai harus memiliki pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

#### 2 Faktor Motivasi (Motivation)

Motivasi diartikan sebagai suatu sikap yang dimiliki pemimpin dan pegawai terhadap situasi kerja dilingkungan organisasinya. Mereka akan

menunjukkan nilai positif atau negatif terhadap situasi kerjanya, dan semua itu bisa memperlihatkan bagaimana tinggi rendahnya motivasi yang dimiliki pimpinan dan pegawai.

### **2.2.3.3 Tujuan dan Sasaran Kinerja**

Tujuan Evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja SDM organisasi, dalam penilaian kinerja tidak hanya semata-mata menilai hasil fisik tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal –hal khusus sesuai dengan bidang dan tugasnya semua layak untuk dinilai. Tujuan penilaian kinerja karyawan menurut Veithzal Rivai (2011:552), Pada dasarnya meliputi :

1. Meningkatkan etos kerja.
2. Meningkatkan motivasi kerja.
3. Untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan selama ini.
4. Untuk mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
5. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa dan insentif uang.
6. Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lainnya.
7. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi perusahaan, kenaikan jabatan, pelatihan.
8. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.

9. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
10. Untuk mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
11. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya.
12. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.
13. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
14. Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pekerjaan.

#### **2.2.3.4 Penilaian Kinerja**

Merupakan suatu proses organisasi dalam menilai kinerja pegawainya. Secara umum tujuan dari penelitian kinerja adalah memberikan timbal balik kepada pegawai dalam upaya memperbaiki kerja pegawai, dan untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Secara khusus tujuan penilaian kerja adalah sebagai pertimbangan keputusan organisasi terhadap pegawainya mengenai promosi, mutasi, kenaikan gaji, pendidikan dan pelatihan ataupun kebijakan manajerial lainnya.

Setiap karyawan dalam melaksanakan kewajiban atau tugas merasa bahwa hasil kerja mereka tidak terlepas dari penilaian atasan baik secara langsung maupun tidak langsung, penilaian kinerja digunakan untuk mengetahui kinerja seorang pegawai.

Menurut Veitzhal Rivai (2011 : 563) manfaat penilaian kinerja adalah :

1. Manfaat bagi karyawan yang dinilai antara lain :
  - a) Meningkatkan motivasi
  - b) Meningkatkan kepuasan kerja
  - c) Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan
  - d) Adanya kesempatan berkomunikasi ke atas
  - e) Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi
2. Manfaat bagi penilai
  - a) Meningkatkan kepuasan kerja
  - b) Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan.
  - c) Meningkatkan kepuasan kerja baik dari para manajer ataupun karyawan.
  - d) Sebagai sarana meningkatkan motivasi karyawan.
  - e) Bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi karyawan.
3. Manfaat bagi perusahaan.
  - a) Perbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan.
  - b) Meningkatkan kualitas komunikasi.
  - c) Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan.
  - d) Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan untuk masing masing karyawan.

### 2.2.3.5 Jenis-Jenis Penilaian Kinerja

Menurut Veitzhal Rivai (2011 : 562 )

1. Penilaian hanya oleh atasan.
  - a. Cepat dan langsung
  - b. Dapat mengarah ke distrorsi karena pertimbangan-pertimbangan pribadi.
2. Penilaian oleh kelompok lini : atasan dan atasannya lagi bersama sama membahas kinerja dari bawahannya yang dinilai :
  - a. Objektivitasnya lebih akurat dibandingkan kalau hanya oleh atasan sendiri.
  - b. Individu yang dinilai tinggi dapat mendominasi penilaian.
3. Penilaian oleh kelompok staf : atasan meminta satu atau lebih individu untuk bermusyawarah dengannya, atasan langsung yang membuat keputusan akhir.
  - a. Penilaian gabungan yang masuk akal dan wajar.
4. Penilaian melalui keputusan komite : sama seperti pada pola sebelumnya kecuali bahwa manajer yang bertanggung jawab tidak lagi mengambil keputusan akhir, hasilnya didasarkan pada pilihan mayoritas.
  - a. Memperluas pertimbangan yang ekstrim.
  - b. Memperlemah integritas manajer yang bertanggung jawab.
5. Penilaian berdasarkan peninjauan lapangan : sama seperti pada kelompok staf, namun melibatkan wakil dari pimpinan pengembangan atau departemen SDM yang bertindak sebagai peninjau yang independen.
  - a. Membawa suatu pikiran yang tetap kedalam satu penilaian lintas sector yang besar.

6. Penilaian oleh bawahan dan sejawat.
  - a. Mungkin terlalu subjektif
  - b. Mungkin digunakan sebagai tambahan pada metode penilaian yang lain.

#### **2.2.3.6 Metode Penilaian Kinerja**

Metode penilaian kinerja karyawan bisa dibedakan menjadi metode penilaian yang berorientasi masa lalu dan masa depan. Mengevaluasi kinerja dimasa lalu, karyawan dapat memperoleh umpan balik dari usaha-usaha mereka. Umpan balik ini selanjutnya akan mengarah kepada perbaikan prestasi. Menurut Veithzal Rivai (2011:563), Teknik-teknik penilaian kinerja meliputi :

1. Skala peringkat (*Rating Scale*).
2. Daftar pertanyaan.
3. Metode catatan prestasi.
4. Metode dengan pilihan terarah (*Forced Choice Methode*).
5. Metode peristiwa kritis (*Critical Incident Methode*).
6. Skala peringkat yang dikaitkan dengan tingkah laku (*Behaviorally Anchored Rating Scale*).
7. Metode peninjauan lapangan (*Field Review Methode*).
8. Tes dan observasi prestasi kerja (*Performance Test and Observation*).
9. Pendekatan evaluasi komparatif (*Comparative Evaluation Approach*).

Metode penilaian berorientasi masa depan, menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai objek penelitian yang tunduk dan tergantung kepada penyelia, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian. Menurut Veithzal Rivai (2011:573), Adapun teknik-teknik yang digunakan yaitu :

1. Penilaian diri sendiri (*Self Appraisal*).
2. Manajemen berdasarkan sasaran (*Management By Objective*).
3. Penilaian secara psikologis.
4. Pusat penilaian (*Assesment Center*).

#### **2.2.3.7 Langkah-langkah Peningkatan Kinerja**

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009:22), Dalam rangka peningkatan kinerja paling tidak terdapat dua langkah yang harus dilakukan sebagai berikut :

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja, dapat dilakukan dengan cara :
  - a. Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus menerus mengenai fungsi bisnis.
  - b. Mengidentifikasi masalah melalui karyawan
  - c. Memperhatikan masalah yang ada
2. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan, untuk memperbaiki keadaan ini diperlukan berbagai informasi antara lain :
  - a. Mengidentifikasi masalah setepat mungkin.
  - b. Menentukan tingkat keseriusan dengan mempertimbangkan harga yang harus dibayar apabila tidak ada kegiatan dan harga yang harus dibayar bila ada campur tangan dan penghematan yang diperoleh apabila ada penutupan kekurangan kerja.
  - c. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan karyawan itu sendiri.

- d. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi kekurangan tersebut.
- e. Melakukan rencana tindakan tersebut.
- f. Melakukan evakuasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.
- g. Mulai dari awal bila perlu.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009:158), Ada 24 poin untuk meningkatkan kinerja karyawan yaitu :

1. Membuat pola pikir yang modern.
2. Kenali manfaat.
3. Kelola kerja.
4. Bekerjalah bersama karyawan.
5. Rencanakan secara tepat dengan sasaran jelas.
6. Satukan sasaran karyawan.
7. Tentukan insentif karyawan.
8. Jadilah orang yang mudah ditemui.
9. Berfokus pada komunikasi.
10. Melakukan tatap muka.
11. Hindarkan risiko pemeringkatan.
12. Jangan melakukan penggolongan.
13. Persiapkan penilaian.
14. Awali tinjauan secara benar.
15. Kenali sebab.
16. Mengakui keberhasilan.

17. Gunakan komunikasi yang kooperatif.
18. Berfokus pada perilaku dan hasil.
19. Perjelas kinerja.
20. Perlakukan konflik dengan apik.
21. Gunakan disiplin bertahap.
22. Kinerja dokumen.
23. Kembangkan karyawan.
24. Tingkatkan terus sistem kerja

#### **2.2.3.8 Indikator kinerja**

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009:67), Kinerja karyawan dapat dinilai dari :

1. Kualitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

2. Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

### 3. Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

### 4. Kerja sama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

### 5. Inisiatif

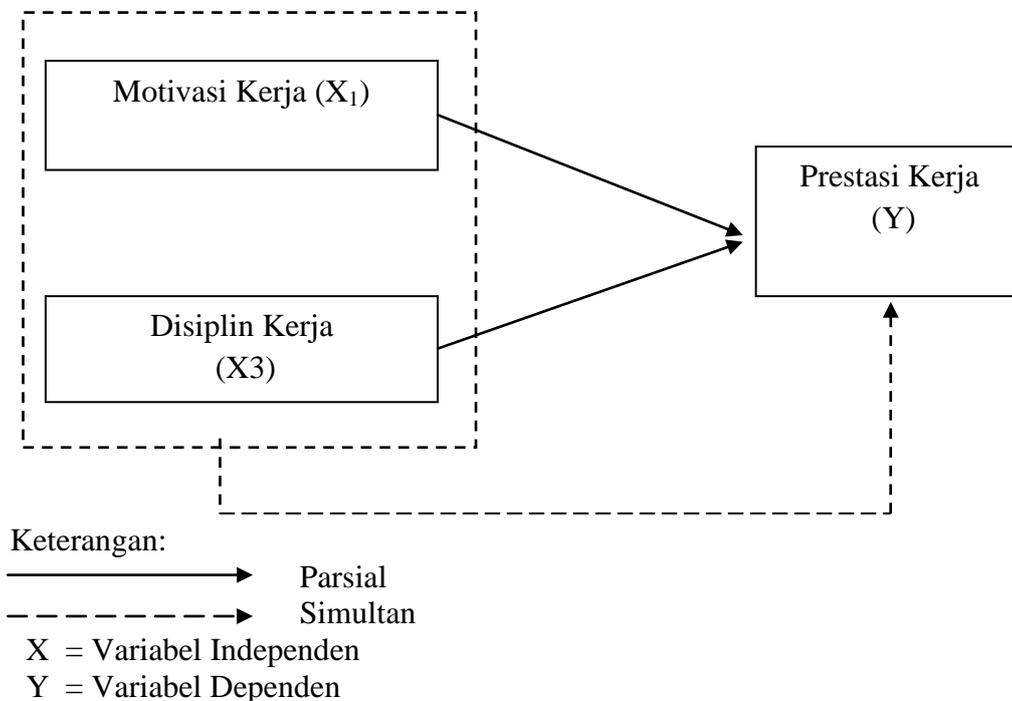
Adanya inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang pegawai.

## **2.4 Kerangka Pemikiran**

Untuk mengungkapkan adanya keterkaitan antara motivasi kerja terhadap prestasi kerja, Victor Vroom dalam Mangkunegara (2011:122) menyatakan hubungan motivasi terhadap prestasi yaitu, “Bahwa seorang karyawan akan bersedia melakukan upaya yang lebih besar apabila diyakini bahwa upaya itu akan berakibat pada penilaian kinerja yang baik dan bahwa penilaian kinerja yang baik akan berakibat pada imbalan yang lebih besar dari organisasi, seperti bonus yang lebih besar, kenaikan gaji, serta promosi dan kesemuanya itu memungkinkan yang bersangkutan untuk mencapai tujuan pribadinya”.

Sedangkan keterkaitan antara Disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dikemukakan oleh Singodimendjo dalam Edi Sutrisno (2011:96) menyatakan bahwa: “Semakin baik disiplin kerja seorang pegawai/karyawan, maka semakin tinggi hasil kerja (kinerja) yang akan dicapai”.

Berdasarkan landasan teori yang telah diuraikan maka pada penelitian ini digunakan dua variabel yang dirasa penting untuk diteliti lebih lanjut, yaitu Motivasi kerja dan Disiplin kerja Variabel tersebut secara tidak sadar saling berurutan dan berpengaruh penting sebagai pertimbangan anggota-anggota dalam meningkatkan prestasi kerja di Marching Band Semen Indonesia. Maka dari itu, peneliti mencoba menganalisa lebih lanjut dan guna memudahkan suatu penelitian maka dibawah ini digambarkan kerangka pemikiran sebagai berikut :



**Gambar 2.3**  
**Kerangka Berpikir**

## **2.5 Hipotesis**

Sehubungan dengan uraian di atas maka dapat dikemukakan hipotesis dalam penelitian ini yaitu :

H<sub>1</sub>: Diduga motivasi berpengaruh terhadap prestasi Marching Band Semen Indonesia.

H<sub>2</sub>: Diduga disiplin berpengaruh terhadap prestasi Marching Band Semen Indonesia.

H<sub>3</sub>: Diduga motivasi kerja dan disiplin kerja secara Simultan berpengaruh terhadap prestasi Marching Band Semen Indonesia.

