# BAB II

## KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

### 2.1 Kajian Pustaka

### 2.1.1 Disiplin Kerja

#### 2.1.1.1 Pengertian Disiplin Kerja

Pengertian disiplin kerja banyak diungkapkan para ilmuan yang merupakan ahli dalam ilmu budaya organisasi. Diantaranya :

1) 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 (Heidjrachman & Husnan 2002:15)
2) Disiplin kerja adalah : suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk menigkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Sehingga seseorang karyawan dikatakan memilikindisiplin kerja yang tinggi jika yang bersangkutan konsekuen, konsisten, taat asas, bertanggungjawab atas tugas yang diamanatkan kepadanya. ( Veithzal Rivai & Sagala Jauvani 2010:825)
3) Disiplin adalah tindakan manajemen untuk memberikan semangat kepada pelaksanaan standart organisasi. Ini adalah pelatihan yang mengarah pada upaya membenarkan dan melibatkan pengetahuan-pengetahuan sikap dan

perilaku pegawai untuk menuju pada kerjasama dan prestasi yang lebih baik ( Davis 2002 : 112)

4) Disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional (T.H Handoko 2001:208)

**2.1.1.2 Bentuk-Bentuk Disiplin Kerja**

Terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja yang yaitu :

- Disiplin Retributif (*Retibutive Discipline*), yaitu berusaha menghukum orang yang salah.
- Disiplin Korektif (Corrective Discipline), yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
- Perspektif hak-hak individu (Individual Rights Perspective), yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
- Perspektif Utilitarian (Utilitarian perspective), yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak –dampak negatifnya.

**2.1.1.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kedisiplinan**

Menurut Gouzali Saydam , faktor-faktor yang mempengaruhi kedisiplinan yaitu :

1) Besar kecilnya pemberian kompensasi
2) Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan
3) Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

4) Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan
5) Ada tidaknya pengawasan pimpinan
6) Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan
7) Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin

**2.1.1.4 Hal-hal Yang Menunjang Kedisiplinan**

Menurut Alex S Nitisemito , ada beberapa hal yang menunjang keberhasilan pendisiplin karyawan pembentukan yaitu **:**

1. **Ancaman ,** dalam rangka menegakkan kedisiplinan kadang kala perlu adanya ancaman. Meskipun ancaman yang diberikan tidak bertujuan untuk menghukum, tetapi lebih bertujuan untuk mendidik supaya bertingkahlaku seperi apa yang kita harapkan.
2. **Kesejahteraan**,untuk menegakkan kedisiplinan tidak cukup dengan ancaman saja. Tetapi perlu kesejahteraan yang cukup yaitu besarnya upah yang mereka terima, sehingga minimal mereka bisa hidup secara layak.
3. **Ketegasan,** jangan sampai kita membiarkan suatu pelanggaran yang kita ketahui tanpa tindakan atau membiarkan pelanggaran tersebut berlarut-larut tanpa tindakan yang tegas.
4. **Partisipasi,** dengan jalan memasukkan unsur partisipasi maka para karyawan akan merasa bahwa peraturan tentang ancaman hukuman adalah hasil persetujuan bersama.
5. **Tujuan dan kemampuan**,agar kedisiplinan dapat dilaksanakan dalam praktek, maka kedisiplinan hendaknya dapat menunjang tujuan perusahaan serta sesuai dengan kemampuan dari karyawan.

6. **Keteladan pimpinan,** mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam menegakkan kedisiplinan sehingga keteladanan pimpinan harus diperhatikan.

## 1.2 Motivasi Kerja

### 2.1.2.1 Pengertian Motivasi

Untuk lebih memahami tentang apa yang dimaksud dengan motivasi, berikut beberapa pengertian motivasi menurut beberapa ahli;

1. Motivasi adalah kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi guna mencapai sasaran organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut memuaskan kebutuhan sejumlah individu ( Robbins 2005:92);
2. Motivasi adalah keinginan untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien daripada yang telah dilakukan sebelumnya ( David McClelland 2005:93 );
3. Motivasi berasal dari bahasa latin *movere* yang berarti bergerak atau *move* yang berarti kekuatan dalam diri organisme yang mendorong untuk berbuat *(drifing force )* (Wagito 2002 )

### 2.1.2.2 Teori-Teori Motivasi

1. Teori Hirarki Kebutuhan Maslow

   Teori motivasi yang paling dikenal mungkin adalah teori kebutuhan Abraham Maslow. Maslow adalah psikologhumanistik yang berpendapat bahwa pada diri tiap orang terdapat hirarki dari lima kebutuhan:

   1. Kebutuhan fisik : makanan, minuman,tempat tinngal, kepuasan seksual, dan kebutuhan fisik lain.

2. Kebutuhan keamanan : keamanan dan perlindungan dari gangguan fisik dan emosi, dan juga kepastian bahwa kebutuhan fisik akan terus terpenuhi.
3. Kebutuhan sosial : kasih sayang, menjadi bagian dari kelompoknya, diterima oleh teman-teman dan persahabatan.
4. Kebutuhan Harga diri : faktor harga diri internal seperti penghargaan diri, otonomi,dan pencapaian prestasi dan faktor harga diri eksternal seperti status, pengakuan (diorangkan ), dan perhatian.
5. Kebutuhan Aktualisasi diri: pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang dan pemenuhan diri sendiri, dorongan untuk menjadi apa yang dia mampu capai.

Dalam istilah motivasi, Maslow berpendapat bahwa tiap tingkat dalam hirarki itu harus secara substansial terpuaskan sebelum hirarki berikutnya menjadi aktif dan setelah kebutuhan itu secara substansialterpenuhi, kebutuhan tersebut tidak lagi bisa memotivasi perilaku.

2. Teori X Dan Teori Y McGregor

Douglas McGregor terkenal karena rumusannya tentang dua kelompok asumsi mengenal dua sifat manusia. Teori X dan Y. Sangat sederhana , Teori X pada dasarnya menyajikan pandangan negatif tentang orang. Teori x berasumsi bahwa para pekerja mempunyai sedikit saja ambisi untuk maju, tidak menyukai pekerjaan, ingin menghindari tanggungjawab, dan perlu diawasi dengan ketat agar dapat efektif bekerja.

Teori Y menawarkan pandangan positif. Teori Y berasumsi bahwa para pekerja dapat berlatih mengarahkan diri, menerima dan secara nyata mencari tanggung jawab, dan menganggap bekerja sebagai kegiatan alami. mcGregor yakin bahwa asumsi teori Y lebih menekankan sifat pekerja sebenarnya dan harus menjadi pedoman bagi praktek manajemen.

3. Teori motivasi Herzberg

Frederick Hezberg mengembangkan teori dua faktor (dalam Gibson , 1996 ). Teori ini memandang kepuasan kerja berasal dari keberadaan motivator intrinsik dan bahwa ketidakpuasan kerja berasal dari ketidak adaan faktor-faktor ekstrinsik . kesimpulan hasil penelitian Hezberg adalah sebagai berikut : (1) Ada sekelompok kondisi ekstrinsik (konteks pekerjaan )meliputi : gaji atau upah , keamanan kerja, kondisi pekerjaan, status, kebijakan organisasi , supervisi,dan hubungan interpersonal. Apabila faktor ini tidak ada maka karyawan akan merasa tidak puas. (2) ada sekelompok kondisi intinsik yang meliputi prestasi kerja, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan , pekerjaan itu sendiri , dan pertumbuhan. Apabila kondisi intrinsik ini dipenuhi organisasi atau perusahaan maka karyawan akan puas.

**2.1.2.3 Motivasion Factors atau faktor-faktor motivasi**

Menyangkut kebutuhan psikologis seseorang. Kebutuhan ini adalah perasaan sempurna dalam melaksanakanpekerjaan. Faktor motivasi ini berhubungan denganpenghargaan terhadappribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan. Konsep Higiene juga disebut teori dua faktor. Faktor pertama adalah sebagai motivator terhadap :

a. *Achievement* atau keberhasilan pelaksanaan
b. *Recognition* atau pengakuan
c. *The work it self* atau pekerjaan itu sendiri
d. *Responsibility* atau tanggung jawab yang dipercayakan
e. *Advancement* atau pengembangan potensi individu

Rangkaian ini melukiskan hubungan seseorang dengan apa yang dikerjakannya *(job content)*

Faktor kedua adalah faktor Higiene yang dapat menimbulkan rasa tidak puas pada pegawai (de-motivasi),terdiri dari :

a. *Company policy* and administration atau kebijaksanaan dan administrasi perusahaan
b. *Quality supervisor* atau supervisor atau supervisi
c. *Interpersonal relation* atau hubungan antar pribadi
d. *Working condition* atau kondisi kerja
e. *Wages* atau gaji

Faktor kedua ini merupakan faktor motivasi yang mampu mendorong seseorang mencintai pekerjaannya dan meningkatkan kinerjanya masing-masing.

### 2.1.3 Kinerja Karyawan

#### 2.1.3.1 Pengertian Kinerja

Pengertian kinerja menurut para ahli, adalah sebagai berikut :

1. Anwar Prabu Mangkunegara (2000) mengemukakan pengertian kinerja sebagai berikut,kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang

dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya.

2. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang sesuai dengan tujuan organisasi, misalnya kualitas kerja, kuantitas kerja,efisiensi, dan kriteria efektivitas lainnya (Gibson et al.,1994)
3. As'ad dalam Agustina (2002) dan Sutiadi (2003:6) mengemukakan bahwa kinerja seseorang merupakan ukuran sejauh mana keberhasilan seseorang dalam melakukan tugas pekerjaannya. Ada tiga faktor utama yang berpengaruh pada kinerja yaitu individu (kemampuan bekerja),usaha kerja (keinginan untuk bekerja), dan dukungan organisasional (kesempatan untuk bekerja )
4. Cash dan Fischer (1987) dalam Thoyib (2005:10) mengemukakan bahwa kinerja sering disebut dengan *performance* atau *result* yang diartikan dengan apa yang telah dihasilkan oleh individu karyawan.
5. Robbins (2003) dalm Thoyib (2005:10) mengemukakan bahwa istilah lain dari kinerja adalah *human output* yang dapat diukur dari produktivitas , absensi, *turn over ,citizenship,*dan *satisfaction.*

**2.1.3.2 Unsur-unsur Kinerja**

Pabundutika (2006:121) mengemukakan bahwa ada empat unsur yang terdapat dalam kinerja adalah :

1. Hasil-hasil fungsi pekerjaan
2. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan
3. Pencapaian tujuan organisasi

4. Periode waktu tertentu

**2.1.3.3 Syarat tolak ukur kinerja**

Ada beberapa syarat tolak ukur kinerja yang baik, yaitu :

1. Tolak ukur yang baik haruslah mampu diukur dengan cara yang dapat dipercaya. Konsep keandalan pengukuran mempunyai dua komponen;stabilitas dan konsistensi. Stabilitas menyiratkan bahwa pengukuran yang dilakukan pada waktu yang berbeda haruslah mencapai hasil yang kira-kira serupa. Konsistensi menyiratkan bahwa pengukuran kriteria yang dilaksanakan dengan menggunakan metode yang berbeda atau orang yang berbeda haruslah mencapai hasil yang kira-kira sama.
2. Tolak ukur yang baik harus mampu membedakan individu –individu sesuai dengan kinerja mereka . salah satu tujuan penelitian kinerja adalah mengevaluasi kinerja anggota organisasi . jika tolak ukur yang digunakan memberikan hasil identik pada semua orang , maka kriteria tersebut tidak berguna bagi distribusi pengupahan untuk kinerja, merekomendasikan kandidat untuk promosi, ataupun menilai kebutuhan-kebutuhan latihan pengembangan.
3. Tolak ukur yang baik harus sensitif terhadap masukan dan tindakan-tindakan dari pemegang jabatan. Karena tujuan penilaian kinerja adalah untuk menilai efektivitas individu-individu anggota organisasi, kriteria efektivitas yang dipakai harus dapat digunakan semua individu dalam organisasi. Apabila tidak tepat , maka pembuat tolak ukur harus peka terhadap masukan yang diberikan.

4. Tolak ukur yang baik harus dapat diterima oleh individu yang mengetahui kinerjanya sedang dinilai. Sangat penting untuk diperhatikan bahwa orang-orang yang kinerjanya sedang diukur merasa bahwa tolak ukur yang digunakan memberi petunjuk yang akurat adan adil mengenai kinerja mereka.

Selain tolak ukur yang diuraikan diatas , ada pula ukuran-ukuran dari kinerja karyawan yang dikemukakan oleh Bernandin & Russell dalam Gomes (2001) sebagai berikut :

1. *Quantity of work* : jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
2. *Quality of work* : kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. *Job Knowledge* : luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. *Creativeness* : keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Cooperation* : kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.
6. *Dependability* : kesadaran untuk dapat dipercayadalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
7. *Intiative* : semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawab nya.
8. *Personal Qualities* : menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan dan integrasi pribadi.

### 2.1.3.4 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Menurut Steers (dalam Suharto & Cahyono, 2005 ) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

1. Kemampuan , kepribadian dan minat kerja.
2. Kejelasan dan penerimaan atau penjelasan peran seorang pekeja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya.
3. Tingkat motivasi pekerja yaitu daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.

   Sedangkan McCormick dan Tiffin (dalam Suhato & Cahyono, 2005) menjelaskan bahwa terdapat dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu:

1. Variabel Individu yang terdiri dari pengalaman , pendidikan, jenis kelamin, umur, motivasi, keadaan fisik, kepribadian dan sikap.
2. Variabel Situasional,menyangkut dua faktor yaitu : faktor sosial dan organisasi, meliputi kebijakan , jenis latihan dan pengalaman, sistem upah serta lingkungan sosial. Yang kedua faktor fisik dan pekerjaan, meliputi : metode kerja, pengaturan dan kondisi, perlengkapan kerja, pengaturan ruang kerja,kebisingan, penyinaran dan temperatur.

### 2.1.3.5 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan/atau dimasa lalu relatif terhadap standart kinerjanya. Penilaian kinerja juga selalu mengasumsikan bahwa karyawan memahami apa standar kinerja mereka dan

penilai juga memberikan karyawan umpan balik, pengembangan , dan insentif yang diperlukan untuk membantu orang yang bersangkutan menghilangkan kinerja yang kurang baik atau melanjutkan kinerja yang baik (Daissler,2000). Penilaian kinerja adalah suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Fokusnya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang , sehingga karyawan , organisasi, dan masyarakat semuanya memperoleh manfaat. (Schuler & Jackson,1996).

Robbins (1994) menyatakan bahwa ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu yaitu :

1. Tugas individu
2. Perilaku individu
3. Dan ciri individu

Secara garis besar , menurut Martoyo (2000) penilaian kinerja dibagai pada penilaian yang berorientasi ke masa lalu dan masa depan.

1. **Berorientasi masa lalu;** metode ini memperlakukan kinerja yang telah terjadi pada sampai tahap tertentu dapat diukur. Evaluasi kinerja masa lalu menjadi umpan balik bagi karyawan untuk perbaikan- perbaikan. Teknik penilaian kinerja yang berorientasi ke masa lalu meliputi :
    - *Rating scale* ; kinerja dinilai dengan skor yang didasarkan pada kriteria atau faktor yang dianggap penting. Nilai berkisar dalam satu skala tertentu

*(rating scale).* Nilai rendah menunjukkan tidak terpenuhinya kriteria, dan nilai tinggi menunjukkan terpenuhinya kriteria.

- *Checklist* atau disebut metode peristiwa kritis ; adalah penilaian yang mendasarkan pada catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku yang sangat baik atau sangat buruk dalam kaitan dengan pelaksanaan kerja. Jadi pencatatan hanya pada perilaku yang mencolok saja.
- Metode peninjauan lapangan ; inspeksi langsung ke lapangan untuk mencocokkan apakah kinerja karayawan dilapangan sesuai dengan yang dilaporkan atasannya. Cara ini semacam *recheck* atau suatu laporan.
- Tes dan Observasi Kinerja ; tes berdasarkan pengetahuan dan keterampilan . dapat dilakukan dengan tertulis. Lisan , peragaan atau kombinasi dari ketiganya.
- Metode evaluasi kelompok ; terdiri dari,
    1. Metode Ranking : membandingkan karyawan satu dengan karyawan lain , siapa yang lebih baik. Kemudian diurutkan dari yang terbaik sampai kepada yang terjelek.
    2. *Garding / Forced Distribution:* memilah-milah karyaawan dalam berbagai klasifikasi . misal dibagai ke dalam kelompok 10% terbaik, 20% kelas baik, 40% kelas rata-rata, 20% kelas kurang, dan 10% kelas terjelek.
    3. *Point Allocation Method :* ditentukan nilai total yang akan didistribusikan kepada karyawan yang dinilai (dalam kelompok).

**2. Berorientasi masa depan**

1. Penilaian Diri ( Self Appraisal ) : teknik ini berguna bila tujuannya adalah evaluasi untuk pengembangan diri.
2. Penilaian Psikologis ( *Pcychological Appraisal* ) : dilakukan dengan wawancara mendalam , tes-tes psikologi, diskusi dengan atasan langsung dan review evaluasi lainnya.
3. Pendekatan Manajemen Tujuan ( *Management by Objectives* /MBO ) : setiap karyawan dan penilai bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran pelaksanaan kerja diwaktu yang akan datang.
4. Teknik Pusat Penelitian : bentuk penilaian karyawan yang distandarisasi yang bergantung pada tipe penilaian. Bisa meliputi wawancara mendalam, tes-tes psikologi , diskusi kelompok, simulasi dan evaluasi potensi karyawan pada masa yang akan datang.

Semua kegiatan penilaian kinerja baik yang berorientasi masa lalu maupun masa depan memakai pendekatan- pendekatan sebagai berikut :

1. *Tell and Self Approach* : meriview kinerja karyawan dan mencoba meyakinkan karyawan untuk mberprestasi lebih baik.
2. *Tell and Listen Approach* : memungkinkan karyawan untuk menjelaskan berbagai alasan, latar belakang dan perasaan defensive mengenai kinerja karyawan. Dimaksudkan untuk mengetahui kondisi masing-masing karyawan dan mengatasi reaksi-reaksi yang tidak menguntungkan perusahaan dengan cara berkinerja lebih baik.

3. *Problem Solving Approaach* : mengidentifikasi masalah-masalah yang mengganggu kinerja karyawan melalui latihan, konseling dan upaya-upaya lain untuk menghindari penyimpangan.

Menurut Robbins (1994) hakekat penilaian kinerja individu adalah hasil kerja yang optimal. Penilaian kinerja tersebut mencakup :

1. Kemampuan bekerjasama
2. Kualitas pekerjaan
3. Kemampuan teknis
4. Inisiatif
5. Semangat
6. Daya tahan / kehandalan
7. Kuantitas pekerjaan

**2.1.3.6 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja**

Tujuan penilaian kinerja secara umum adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat dan sahih berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi. Tujuan tersebut biasanya dapat digolongkan ke dalam tujuan evaluasi dan tujuan pengembangan.

Manfaat penilaian kinerja bagi semua pihak adalah agar bagi mereka mengetahui manfaat yang dapat mereka harapkan. (Rivai & Basri, 2004 ). Pihak-pihak yang berkepentingan dalam penilaian adalah :

1. Orang yang dinilai (Karyawan)

   Bagi karyawan yang dinilai , keuntungan pelaksanaan penilaian kinerja adalah :

- Meningkatkan motivasi
- Meningkatkan kepuasan hidup
- Adanya kejelasan standar hasil yang diterapkan mereka
- Umpan balik dari kinerja lalu yang kurang akurat dan konstruktif
- Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan menjadi lebih besar
- Pengembangan tentang pengetahuan dan kelemahan menjadi lebih besar, membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan semaksimal mungkin.
- Adanya kesempatan untuk berkomunikasi keatas
- Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi
- Kesempatan untuk mendiskusikan permasalahan pekerjaan dan bagaimana mereka mengatasinya
- Suatu pemahaman jelas dari apa yang diharapkan dan apa yang perlu untuk dilaksanakan untuk mencapai harapan tersebut
- Adanya pandangan yang lebih jelas tentang konteks pekerjaan
- Kesempatan untuk mendiskusikan cita-cita dan bimbingan apapun dorongan atau pelatihan yang diperlukan untuk memenuhi cita-cita karyawan
- Meningkatkan hubungan yang harmonis dan aktif dengan atasan

2. Penilai (atasan, supervisor, pimpinan,manager, konsultan )

   Bagi penilai, manfaat pelaksanaan penilaian kinerja adalah :

   - Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasikan kecenderungan kinerja karyawan untuk perbaikan manajemen selanjutnya

- Kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap
- Peningkatan kepuasan kerja
- Pemahaman yang lebih baik terhadap karyawan , tentang rasa takut, rasa grogi, harapan, dan aspirasi mereka.
- Merupakan kesempatan berharga bagi manajer agar dapat menilai kembali apa yang telah dilakukan sehingga ada kemungkinan merevisi target atau menyusun prioritas kembali
- Meningkatkan rasa harga diri yang kuat diantara manajer dan juga para karyawan, karena telah berhasil mendekatkan ide dari karyawan dengan ide para manajer.
- Sebagai media untuk meningkatkan *interpersonal relationship* atau hubungan antar pribadi antara karyawan dan manajer

3. Perusahaan

Bagi perusahaan , manfaat penilaian adalah :

- Perbaikan seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan karena :
    1. Komunikasi menjadi lebih efektif mengenai tujuan perusahaan dan nilai budaya perusahaan
    2. Peningkatan

### 2.1.4 Keterkaitan antar Variabel Penelitian

#### 2.1.4.1 Hubungan antara Disiplin Kerja dengan Motivasi

Disiplin dipandang sebagai sebuah perilaku atau *attitude* atau kebiasaan yang terpolakan. Jika kebiasaan yang terpolakan tersebut memiliki implikasi

positif dalam hubungannya dengan perilaku kerja seseorang maka akan menguntungkan. Seorang karyawan yang yang memiliki kebiasaan tepat waktu, disiplin,simple maka perilaku kerjanya juga baik, apabila diberi tanggungjawab akan menepati aturan dan kesepakatan. Kebiasaan yang telah tertanam ini akan memotivasi karyawan dan mendukung kerja yang efektif ( Ambar Teguh Sulistiyani & Rosidah 2003:201 )

Motivasi yang tinggi tidak memerlukan imbalan ekstern, ia mendorong orang untuk mencerminkan rasio dalam perlakuannya dan menguasai dirinya sehingga ia menunjukkan self dicipline karena itu disiplin yang baik memerlukan kesadaran yang tinggi dari para pegawai .G.R Terry dalam Anisa Novita sari (2008 :8 )

**2.1.4.2 Hubung Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan**

Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Secara definitif Bernardin & Russell menjelaskan kinerja merupakan catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu.

Kadang-kadang masalah kinerja tidak dapat dipecahkan secara informal. Maka para supervisor dan para pegawai dalam unit lain dalm unit kerja dapat menerapkan tindakan disiplin secara formal yang dilakukan dalam departemen kepegawaian. Ambar Teguh Sulistyani & Rosidah (2003 :237)

### 2.1.4.3 Hubungan antara Motivasi dengan Kinerja karyawan

Memotivasi tingkat kinerja karyawan supaya tinggi merupakan masalah organisasi yang penting dan manajer harus mencari solusinya. Memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya dapat dilakukan dengan memenuhi kebutuhan para karyawan. Kebutuhan yang dimaksud disini adalah teori kebutuhan menurut Maslow ( Teori Hierarki kebutuhan ) dalam Robbins (2007:131) dimana setiap kebutuhan memiliki tingkatan dan tiapa tingkatan dapat memotivasi sesorang dalam bekerja dan pada akhirnya apabila tiap hierarki kebutuhannya terpenuhi maka akan menghasilkan kinerja yang tinggi.

### 2.1.4.4 Hubungan Disiplin Kerja dan Motivasi dengan Kinerja Karyawan

Menciptakan kinerja tinggi dari para karyawan tidaklah mudah. Sama halnya dengan kepuasan kerja, harus ada variabel-variabel yang mempengaruhinya antara lain : motivasi kerja, kepemimpin,dan budaya organisasi / perusahaan (budaya organisasi disini menyangkut nilai-nilai yang telah diterapkan di perushaan seperti peraturan yang menyangkut tentang disiplin dan performa karyawan ) dapat diakomodasikan dengan baik dan diterima oleh semua karyawan dalam suatu organisasi / perusahaan. Gibson (1996 ) dalam Erma yanti (2001:3) dan Brahmasari (2005:96 ), mengemukakan bahwa kinerja organisasi tergantung dari kinerja individu atau dengan kata lain kinerja individu akan memberikan kontribusi pada kinerja organisasi,artinya bahwa perilaku anggota organisasi baik secara individu maupun kelompok memberikan kekuatan atas kinerja organisasi sebab motivasinya akan mempengaruhi kinerja organisasi. Sujak (1990) dalam Ermayanti (2001:3) mengemukakan bahwa pemahaman

motivasi , baik yang ada dalam diri karyawan maupun yang berasal dari lingkungan akan dapat membantu dalam peningkatan kinerja. Dalam hal ini seorang manajer perlu mengarahkan motivasi dengan menciptakan kondisi organisasi melalui pembentukan budaya kerja atau budaya organisasi sehingga para karyawan merasa terpacu untuk bekerja lebih keras agar kinerja yang dicapai juga tinggi.

## 2.2 Kerangka Pemikiran

### 2.2.1 Penelitian Sebelumnya

Penelitian yang dilakukan oleh Anisa Novitasari (2008) yang berjudul Hubungan motivasi kerja dan disiplin kerja dengan produktivitas kerja pegawai menggambarkan bahwa antara disiplin dan motivasi berkorelasi erat.

Penelitian yang dilakukan oleh Ida Ayu (2005) yang berjudul motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap keputusan kerja serta dampaknya pada kinerja, dijelaskan bahwa motivasi menciptakan kepuasan kerja yang mendorong karyawan untuk memberikan kinerja yang lebih maksimal.

Penelitin yang dilakukan oleh Hernowo Narmodo & M.Farid waidi (2007) yang berjudul pengeruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai daerah kabupaten Wonogiri dijelaskan bagaimana motivasi dan disiplin diharapkan mampu menunjang kinerja para pegawai pemerintah.

Berikut ini perbedaan penelitian yang dilakukan penulis dengan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh beberapa orang sebelumnya :

**Tabel 2.1**

**Hasil Penelitian terdahulu**

| No | Peneliti | Judul | Hasil Penelitian | Perbedaan | Persamaan |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Anisa Novitasari (2008) | Skripsi hubungan motivasi kerja dan disiplin kerja dengan produktivitas kerja pegawai | Disiplin kerja berkolerasi erat dengan motivasi kerja. | Keeratan korelasi anatara disiplin dan motivasi belum dapat secara jelas digambarkan. | Sama-sama bertujuan untuk mencari hubungan antara motivasi dengan disiplin kerja |
| 2 | Ida Ayu (pasca sarjana universitas 17 Agustus Surabaya) 2005 | Jurnal motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap keputusan kerja serta dampaknya pada kinerja | Menciptakan kepusan kerja karyawan tidak terlepas dari variabel-variabel motivasi kerja,kepemimpinan dan budaya organisasi | Motivasi sebagai indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja. Sedangkan penulis memakai motivasi sebagai indikator yang dipengaruhi | Sama-sama memiliki titik fokus yang sama yaitu karyawan. Yang diutamakan akhirnya adalah karyawan |
| 3 | H.Teman Koesmono (staf pengajar fakultas ekonomi ,UNIKA Widyatama , Surabaya) 2005 | Jurnal pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kepusan kerja karyawan pada sub sektor pengolahan kayu | Budaya organisasi dapat mengakomodasi kepentingan semua pihak agar dapat menjalankan aktivitasnya tidak berbenturan dengan berbagai sikap dan perilaku dari masing- | Budaya organisasi dibangun secara sosial yang lahir dari konsensus bersama dari sekelompiok orang yang mendirikan organisasi. | Budaya organisasi berpengaruh pada motivasi kerja karyawan |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | masing individu. | | |
| 4 | Eka suryaningsih Wardani (Universitas Guna Darma) 2005 | Jurnal pengaruh Kompensasi, keahlian dan motivasi kerja terhadap prestasi kerja karyawan | Motivasi dipengaruhi oleh dua faktor yaitu intern dan ekstern | Kepemimpinan dan budaya organisasi tidak disebutkan dalam faktor ekstern | Menyebutkan kondiisi lingkungan kerja, berarti termasuk didalamnya budaya dan pemimpinnya sendiri. |
| 5 | Hernowo Narmodo & M. Farid Wajdi (2007) | Jurnal pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai daerah Kabupaten Wonogiri | Motivasi dan disiplin diharapkan mampu menunjang kinerja para pegawai pemerintahan | Penelitian ini dilakukan bukan pada pegawai pemerintahan tapi pegawai swasta | Mengkaji pengaruh disiplin dan motivasi terhadapa kinerja secara lebih luas |

Sumber : adopsi dari berbagai penelitian

### 2.2.2 Bagan Kerangka Pemikiran

Disiplin kerja pada sebuah perusahaan memegang kendali besar dalam hal memajukan kegiatan usaha perusahaan. Dimana disiplin selalu menjadi kunci utama menuju sebuah kesuksesan. Oleh sebab itu perlu bagi sebuah organisasi menerapkan disiplin secara benar dan terkendali. Agar dalam pelaksanaannya disiplin tidak semata-mata menjadi beban bagi karyawan melainkan juga menjadi tanggung jawab yang mampu memberikan motivasi.

Menurut Veithzal Rivai & Sagala Jauvani ( 2010 :825 ), seorang karyawan dikatakan memiliki disiplin kerja yang tinggi jika yang bersangkutan konsekuen, konsisten, taat asas, bertanggung jawab atas tugas yang diamanahkan kepadanya.

Motivasi sebagai penyeimbang antara tuntutan perusahaan terhadap karyawan agar seimbang perlu selalu diperhatikan dan pengawasannya pun perlu selalu diperhatikan demi tercapainya tujuan perusahaan.

Menurut Robbins (2005) mendefinisikan motivasi sebagai usaha tingkat tinggi guna mencapai sasaran organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut memuaskan sejumlah kebutuhan individu yang kemudian dikaitkan dengan teori kebutuhan Maslow. Jadi faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi menurut maslow adalah adanya kebutuhan fisik,kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan harga diri, dan kebutuhan aktualisasi diri.

Menurut Mathis dan Jackson (2002) mendefinisikan kinerja sebagai berikut : "kinerja adalah apa yang dilakukan karyawan , sehingga ada yang mempengaruhi kombinasi karyawan organisasi antara lain kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran ditempat kerja, dan sikap kooperatif".

Indikator kinerja menurut (Mathis dan Jackson, 2002 ) adalah : kualitas kerja, kuantitas kerja, waktu kerja, dan kerja sama dengan rekan kerja.

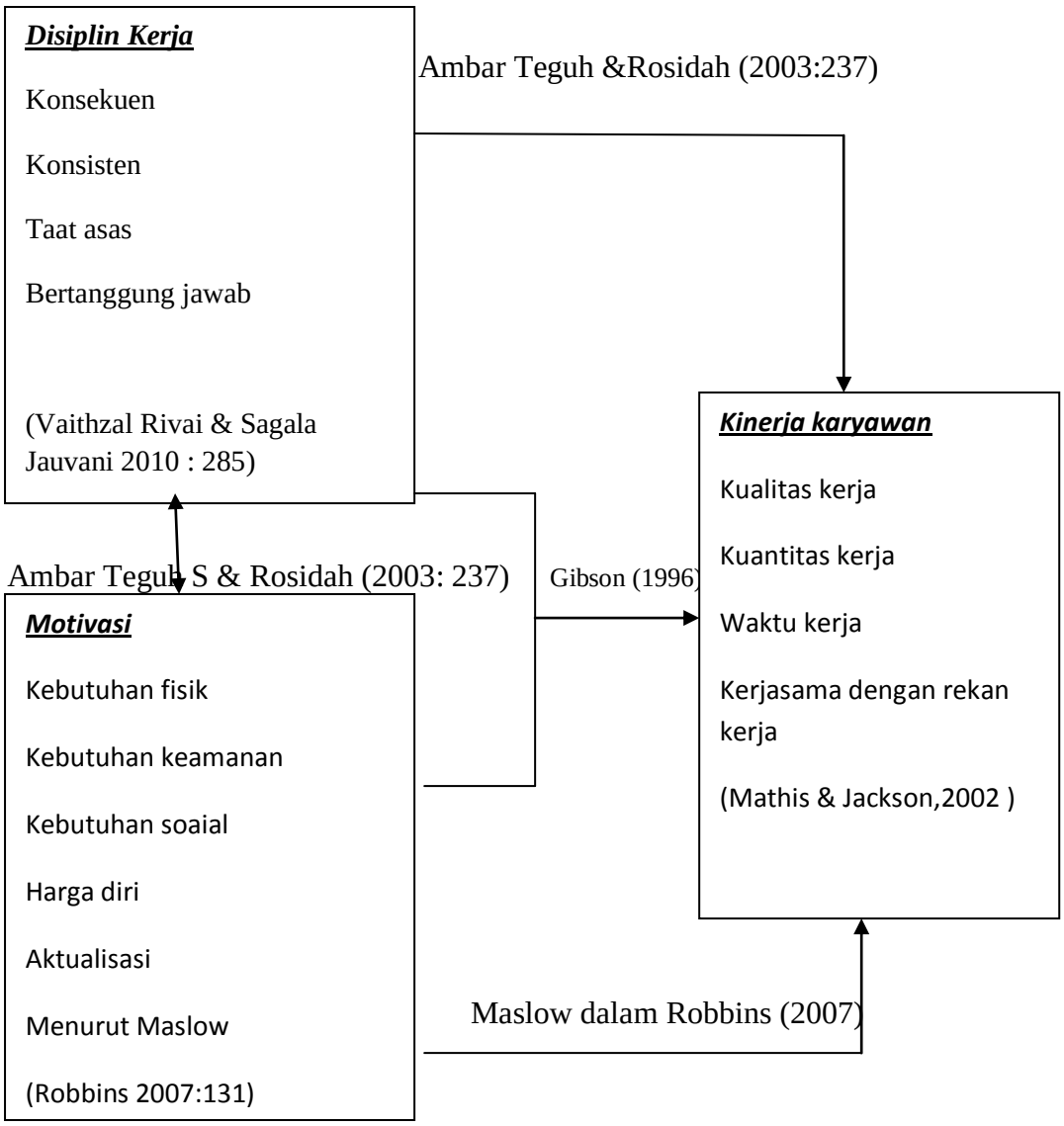
Rivai & Sagala Jauvani (2010:825) menyatakan disiplin sebagai suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk

meningkatkan kesadaran dan kesediaan seorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Kemampuan berkomunikasi yang disebutkan diatas jika dilakukan dengan baik, maka hal tersebut akan mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik. Seperti yang dikemukakan oleh David Mc Clelland (2005:93) yang mengutarakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien daripada yang telah dilakukan sebelumnya.

Disiplin kerja yang baik dan motivasi yang tetap diawasi pelaksanaannya akan mampu mempengaruhi kinerja karyawan agar lebih baik. Seperti yang diutarakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2000) bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran diatas maka dirumuskan paradigma mengenai disiplin kerja dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, seperti pada gambar berikut :




**Gambar 2.2**

**Bagan Kerangka Pemikiran**

## 2.3 Hipotesis

Menurut Vardiansyah (2008 :10 ) Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya.

Mengacu pada pendapat tersebut , maka dapat diperoleh hipotesis sebagai berikut :

1. Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di CV Cahaya Berkat Bersama Bandung.
2. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di CV Cahaya Berkat Bersama Bandung.
3. Disiplin kerja dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di CV Cahaya Berkat Bersama baik secara Partial maupun simultan.