

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Konsep Perilaku Organisasi

##### 2.1.1 Definisi dan Unsur

Ada beberapa definisi tentang perilaku organisasi, salah satunya dari Ivancevich et.al. yang dikutip Suryana (2005) mendefinisikan Perilaku Keorganisasian sebagai suatu telah dan penerapan pengetahuan tentang bagaimana orang-orang bertindak di dalam organisasi.

Unsur pokok dalam perilaku organisasi adalah orang, struktur dan lingkungan tempat organisasi beroperasi. Apabila orang-orang bergabung dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan, diperlukan jenis organisasi tertentu. Orang-orang juga menggunakan teknologi untuk membantu penyelesaian pekerjaan, jadi ada interaksi antara orang, struktur dan teknologi. Di samping itu unsur-unsur tersebut dipengaruhi oleh lingkungan luar, dan unsur itu juga mempengaruhinya. Penjelasan masing-masing unsur adalah sebagai berikut :

1. **Orang.** Orang-orang membentuk sistem sosial intern organisasi. Mereka terdiri dari pribadi dan kelompok, baik kelompok besar maupun kecil. Selain itu, ada juga kelompok tidak resmi informal, serta berbagai kelompok yang lebih

resmi dan formal. Semua kelompok itu dinamis. Kelompok terbentuk, lalu berubah dan akhirnya dapat bubar. Orang-orang adalah makhluk hidup yang berjiwa, berpikiran dan berperasaan yang menciptakan organisasi untuk mencapai tujuan mereka. Organisasi dibentuk untuk melayani manusia, bukan sebaliknya orang hidup untuk melayani organisasi. Menurut Robbins (2003), permasalahan pokok dalam perilaku keorganisasian dapat terbagi dua. Pertama : permasalahan pokok individu dalam organisasi, misalnya karakteristik biografis, kemampuan intelektual dan kesehatan fisik, kepribadian, persepsi dan inisiatif dalam pengambilan keputusan, nilai, sikap dan keputusan kerja serta motivasi. Kedua : permasalahan pokok kelompok dalam organisasi, misalnya interaksi kelompok, perilaku kelompok dan kepemimpinan.

2. **Struktur.** Struktur menentukan hubungan yang resmi antar orang-orang dalam organisasi. Berbagai pekerjaan yang berbeda diperlukan untuk semua aktivitas organisasi. Ada manajer dan pegawai bukan manajer, akuntan bahkan *engineer*. Orang-orang ini harus dihubungkan satu dan yang lainnya dengan cara tertentu yang terstruktur agar pekerjaan mereka efektif. Menurut Robbins (2003), beberapa hal pokok mengenai struktur akan menyangkut hal-hal : struktur

organisasi, teknologi, desain kerja, stress, kebijakan sumber daya manusia, dan budaya organisasi.

3. **Lingkungan.** Organisasi tidak berdiri sendiri karena merupakan bagian dari suatu sistem yang lebih besar yang memuat banyak unsur. Suatu organisasi tidak dapat menghindari dari pengaruh lingkungan luar yang sifatnya dinamis. Lingkungan luar akan mempengaruhi sikap orang-orang, mempengaruhi kondisi kerja dan menimbulkan persaingan untuk memperoleh sumber daya dan kekuasaan. Oleh karena itu lingkungan luar harus dipertimbangkan untuk menelaah perilaku manusia dalam organisasi. Selain itu, lingkungan dalam yang dinamis dan berkembang pun hendaknya diantisipasi oleh organisasi.

## **2.2 Konsep Disiplin**

### **2.2.1 Pengertian**

Henry (2003) memberikan pengertian mengenai konsep disiplin. Disiplin pada dasarnya merupakan aspek perilaku seorang yang patuh, taat, setia dan hormat kepada ketentuan/peraturan/norma yang berlaku. Dalam hubungan dengan disiplin kerja, disiplin merupakan unsur pengikat, unsur integrasi dan merupakan unsur yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang baik dan atau buruk.

Disiplin kerja merupakan suatu kekuatan yang dapat memaksa tenaga kerja atau pegawai untuk mematuhi terhadap prosedur kerja

yang telah disepakati dan telah ditentukan oleh organisasi atau pimpinan/pejabat yang berwenang, maka dengan berpegang pada peraturan yang ada, diharapkan tujuan dari organisasi akan dapat tercapai. Disiplin kerja merupakan faktor pengikat dari integritas yaitu merupakan kekuatan yang memaksa tenaga kerja atau pegawai untuk memenuhi peraturan dan *Standard Operational Procedure* Kerja (*SOP*) yang telah ditentukan lebih dahulu. Pada pelanggaran dari peraturan dan *SOP*, maka dengan sendirinya seorang karyawan atau kelompok pegawai dapat dikenakan sanksi, yaitu karena telah melakukan pekerjaan yang dilarang berdasarkan peraturan dan prosedur tata kerja yang berlaku dalam organisasi ataupun kehidupan sosial.

### **2.2.2 Pentingnya Disiplin Kerja**

Peraturan tentang disiplin kerja diperlukan untuk sarana (pembinaan) bagi karyawan untuk mewujudkan pelaksanaan tata tertib karyawan yang baik dalam suatu organisasi. Disiplin itu penting untuk ditegakkan bagi suatu perusahaan, dengan diharapkan agar sebagian besar dari peraturan itu ditaati oleh para karyawan.

Menurut Hasibuan (2002), disiplin merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting, karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Dengan memperhatikan hal tersebut di atas, tanpa disiplin kerja yang baik, akan sulit bagi organisasi untuk mencapai hasil.

Sedarmayanti (2001), menyatakan bahwa kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan merupakan kunci terwujudnya tugas. Tanpa adanya disiplin, maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal. Kedisiplinan menjadi kunci keberhasilan perusahaan, karena dengan disiplin karyawan dapat menciptakan sesuatu, seperti berikut :

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

### **2.2.3 Faktor – Faktor Disiplin**

Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja yaitu keteladanan pimpinan organisasi, kesediaan dan kesadaran dalam melaksanakan tugas serta pengawasan pimpinan dan keberanian dalam menindak pelanggaran disiplin.

#### **2.2.3.1 Keteladanan Pimpinan Organisasi**

Dalam lingkungan organisasi, semua karyawan akan melihat dan memperhatikan tentang apa yang dilakukan oleh

pimpinan dan bagaimana pimpinan menegakkan disiplin kerja. Pimpinan dalam suatu organisasi dijadikan panutan bagi karyawan.

Menurut Hasibuan (2002), keteladanan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan, karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan bagi para bawahannya. Budaya di Indonesia masih ada yang bersifat melihat kepada pimpinan di atas (paternalisme).

Berkaitan erat dengan gaya pimpinan yang partisipatif, Yuki (1996), berpendapat bahwa mengikut sertakan orang lain dalam membuat keputusan seringkali merupakan suatu kebutuhan agar suatu keputusan dapat diterima dan diimplementasikan dalam organisasi. Artinya, para karyawan diikut sertakan dalam pengambilan keputusan yang akhirnya mendorong para karyawan untuk dapat berpartisipasi.

Keterbukaan pimpinan akan membantu pola pikir para karyawan untuk membuka wawasan, sehingga ia lebih memahami tujuan organisasi, yang pada saatnya nanti akan berpengaruh pada penegakkan disiplin kerja.

#### **2.2.3.2 Kesiapan dan Kesadaran Dalam Melaksanakan Tugas**

Tugas-tugas hendaknya dilaksanakan secara sadar oleh karyawan. Tidak boleh merasa ada intervensi dari atasan dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Ia harus bersedia menerima

dan melaksanakan bahwa tugas-tugas tersebut merupakan kewajiban sebagai konsekuensi logis yang semuanya telah diatur oleh undang-undang.

Menurut Kartono (1998), bekerja itu penting untuk menghidupi kehidupan sendiri sekaligus menjamin rasa berguna, dikehendaki, dibutuhkan dan yang pasti memberi arti bagi kehidupan. Dengan demikian, penting untuk menanamkan pemahaman kepada para karyawan atas kesediaan dan kesadaran yang tinggi dalam melaksanakan tugas.

Hasibuan (2002) menyatakan, bahwa kedisiplinan adalah kesediaan dan kesadaran seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Jika para karyawan itu memahami arti pentingnya bekerja, dapat dipastikan mereka akan melaksanakan tugas-tugas dengan penuh kesadaran atau loyalitas yang tinggi, tumbuh dari dalam dirinya sendiri dan tidak merasa dipaksakan untuk bekerja.

#### **2.2.3.3 Pengawasan Pimpinan Dalam menindak Pelanggaran Disiplin**

Siagian (2002), mengemukakan bahwa pengawasan ialah proses pengamatan tentang pelaksanaan seluruh program organisasi agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Dalam organisasi, pelaksanaan pengawasan

terhadap kelancaran tugas-tugas perlu dilaksanakan, karena pengawasan akan memberikan arahan kepada karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan ketat sesuai dengan pedoman yang berlaku dan sikap tegas diperlukan oleh pimpinan dalam mengambil tindakan terhadap pelaku pelanggaran disiplin yang telah disepakati. Tindakan terhadap pelaku pelanggaran dimaksudkan untuk merubah sikap ke arah perbaikan. Untuk itu diperlukan adanya upaya pendisiplinan yang dilakukan secara bertahap.

Menurut Wexley dan Yulk (2003), menyatakan bahwa lima faktor yang berpengaruh terhadap proses disiplin pegawai adalah

- 1) Sikap dan orientasi dari pegawai terhadap pekerjaan
- 2) Ukuran dalam organisasi
- 3) Permintaan tenaga kerja
- 4) Tipe kepemimpinan
- 5) Kesatuan dan peraturan pegawai

Disiplin merupakan suatu ketaatan dan proses pengendalian yang berhubungan erat dengan rasionalitas, kesadaran dan tidak emosional, disiplin mencakup empat aspek utama, yaitu :

- 1) Merupakan sikap mental tertentu untuk mengikuti dan memenuhi aturan.



- 2) Pengetahuan tentang aturan perilaku bagi kehidupan manusia yang digunakan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.
- 3) Sikap gerakan yang diatur dan sikap tingkah laku yang menunjukkan kesungguhan yang diharapkan timbul dari dalam hatinya untuk melakukan secara sadar apa yang dilakukan maupun yang diucapkan.
- 4) Perpaduan antara sikap dengan nilai sosial bagi kehidupan organisasi maupun kehidupan masyarakat.

Aspek hubungan internal pegawai yang perlu, tetapi terasa kuat adalah penerapan tindakan indisipliner. Tindakan ini tidak selalu menjadikan bawahan dari suatu masalah, terdapat beberapa cara positif memastikan para pegawai mematuhi kebijakan-kebijakan organisasi yang perlu untuk mencapai tujuan organisasi. Bagaimanapun para pimpinan/manajer harus ada keberanian dalam melaksanakan tindakan indisipliner pada kebijakan-kebijakan organisasi dilanggar, akan tetapi tindakan indisipliner merupakan interaksi antara manusia, sehingga kadang-kadang prosesnya menjadi bias dan emosional. Oleh karena itu tindakan-tindakan indisipliner tidak selalu dilakukan.

Tindakan disiplin yang dibutuhkan secara tidak tepat dapat menciptakan masalah-masalah, seperti moral kerja yang rendah, kemarahan, dan pemupukan rasa dendam masing-masing

pegawai yang terkena sanksi disiplin. Bila kondisi tersebut berkepanjangan, maka akumulasi dari kekecewaan tersebut akan menimbulkan gerakan-gerakan yang sangat merugikan baik organisasi maupun para pegawai itu sendiri. Tujuan utama disiplin adalah untuk memastikan bahwa perilaku-perilaku pegawai konsisten dengan aturan-aturan organisasi, karena aturan-aturan disusun untuk tujuan organisasi yang lebih jauh. Pada saat aturan dilanggar maka efektivitas aturan organisasi berkurang sampai tingkat tertentu atau tergantung pada luasnya pelanggaran.

#### **2.2.3.4 Tahapan Disiplin**

Pembahasan disiplin kerja dalam manajemen SDM berangkat dari pandangan bahwa tidak ada manusia yang sempurna, luput dari kekhilafan dan kesalahan. Oleh karena itu, setiap organisasi perlu memiliki berbagai ketentuan yang harus ditaati oleh para anggotanya. Agar berbagai tujuan pendisiplinan tercapai maka pendisiplinan harus diterapkan secara bertahap.

Yang dimaksud dengan bertahap adalah dengan mengambil langkah pendisiplinan mulai dari yang paling penting. Menurut Siagian (2001), beberapa tahap pendisiplinan adalah :

1. Peringatan lisan oleh atasan langsung
2. Peringatan tertulis ketidakpuasan oleh atasan langsung
3. Penundaan kenaikan gaji berkala

4. Penundaan kenaikan pangkat
5. Pembebasan dari jabatan
6. Pemberhentian sementara
7. Pemberhentian atas permintaan sendiri
8. Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri
9. Pemberhentian dengan tidak hormat

Pengenaan sanksi yang dilakukan oleh atasan langsung dan selanjutnya karyawan bersangkutan diteruskan kepada pimpinan yang lebih tinggi serta keputusan akhir dari pengenaan sanksi diambil oleh pejabat pimpinan yang berwenang menjatuhkan hukuman. Prosedur tersebut ditempuh dengan maksud bahwa pengenaan sanksi dilakukan secara objektif dan sanksi sesuai dengan bobot pelanggaran yang dilakukan.

Di samping itu, pengenaan sanksi harus pula bersifat mendidik dalam arti agar terjadi perubahan perilaku di masa depan, atau dengan kata lain pengenaan sanksi kepada yang bersangkutan bukan atas rasa dendam pribadi. Ciri-ciri tingkah laku pribadi yang disiplin, bahwa disiplin membutuhkan pengorbanan, baik perasaan, waktu, keselamatan dan lain-lain. Disiplin bukanlah tujuan melainkan sarana yang ikut berperan dalam menentukan tujuan. Oleh karena itu, kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi, karena tanpa dukungan disiplin pegawai yang baik, maka sulit organisasi untuk

mewujudkan tujuannya. Kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya, dengan demikian faktor disiplin dapat mempengaruhi tingkat kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut maka disiplin dapat didefinisikan sebagai perilaku seseorang yang patuh, taat, dan hormat kepada ketentuan, peraturan atau norma yang berlaku.

## **2.3 Konsep kinerja**

### **2.3.1 Manajemen Kinerja**

Amstrong (2004) menyatakan bahwa manajemen kinerja merupakan proses penciptaan pemahaman bersama tentang apa yang harus dicapai dan penciptaan suatu pendekatan terhadap pengelolaan dan pengembangan orang dengan suatu cara yang meningkatkan probabilitas bahwa pendekatan tersebut dapat dicapai dalam waktu yang singkat dan berjangka waktu lebih lama.

Manajemen kinerja merupakan sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan, standar dan persyaratan-persyaratan atribut/kompetensi terencana yang telah disepakati.

Tujuan menyeluruh manajemen kinerja adalah untuk menumbuhkan suatu budaya dimana individu dan kelompok bertanggung jawab atas kelanjutan peningkatan proses bisnis dan peningkatan keterampilan dan kontribusi mereka sendiri. Proses

manajemen kinerja dapat dimanfaatkan untuk mengkomunikasikan dan memperkuat strategi, nilai dan norma-norma organisasi serta mengintegrasikan sasaran individu dan korporat. Tetapi, proses manajemen kinerja juga memungkinkan individu mengekspresikan pandangan mereka terhadap apa yang seharusnya mereka lakukan, kemana mereka mengarah dan bagaimana mereka harus dikelola. Oleh karenanya, proses ini diberikan suatu sarana dimana harapan dapat dibagikan bersama antara manajer dan individu. Manajer dapat mengklarifikasikan harapan mereka terhadap apa yang biasa dilakukan bawahan mereka, sementara individu dapat mengkomunikasikan harapan mereka tentang harus dikelola dan bagaimana talenta mereka dimanfaatkan.

### **2.3.2 Kinerja**

Berikut adalah beberapa pendapat para ahli tentang kinerja yang dikutip Sinulingga (2004), tiga diantaranya adalah :

1. Menurut Soeprihanto (2003), kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja seseorang atau kelompok selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.
2. Menurut Dale S. Beach, seperti yang dikutip Ruky (2001), kinerja adalah sebuah penilaian sistematis atas individu

karyawan mengenai prestasi kerjanya dan potensinya untuk pengembangan.

3. Menurut Suyadi (2003), kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

#### **2.3.2.1 Tujuan Program Manajemen Kinerja**

Menurut Ruky (2002), ada sejumlah tujuan yang biasanya dicapai oleh organisasi dengan menerapkan sebuah sistem manajemen kinerja, yaitu :

1. Meningkatkan prestasi kerja karyawan, baik secara individu maupun sebagai kelompok, sampai setinggi-tingginya dengan memberikan kesempatan pada mereka untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi diri dalam kerangka pencapaian tujuan perusahaan. Karyawan bersama atasan masing-masing menetapkan sasaran kerja dan standar prestasi yang harus dicapai dan meneliti serta menilai hasil-hasil yang sebenarnya dicapai pada akhir kurun waktu yang ditetapkan.
2. Peningkatan yang terjadi pada prestasi karyawan secara perorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja

sumber daya manusia secara keseluruhan, yang direfleksikan dalam kenaikan produktifitas.

3. Merangsang minat dan pengembangan pribadi dengan tujuan untuk meningkatkan hasil karya dan prestasi pribadi serta potensi laten karyawan dengan cara memberikan umpan baik pada mereka tentang prestasi mereka.
4. Membantu organisasi menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan yang lebih tepat guna. Pada gilirannya usaha ini akan membantu perusahaan untuk mempunyai pasokan tenaga yang cakap dan trampil yang cukup untuk pengembangan perusahaan di masa depan.
5. Menyediakan alat/sarana untuk membandingkan prestasi kerja pegawai dengan tingkat gajinya atau imbalannya sebagai bagian dari kebijakan dan sistem imbalan yang baik.
6. Memberikan kesempatan pegawai untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal yang ada kaitannya. Dengan demikian jalur komunikasi dan dialog akan terbuka dan dengan demikian diharapkan bahwa proses penilaian prestasi kerja akan mengeratkan hubungan antara atasan dengan bawahan.

### 2.3.3.2 Unsur-Unsur Pengukuran Kinerja

Perkembangan dan kemajuan ilmu manajemen dan khususnya sumber daya manusia terjadi akibat evolusi dalam berbagai konsep dan teknik yang digunakan manajemen. Salah satu teknik dalam bidang sumberdaya manusia yang juga mengalami evolusi adalah dalam pendekatan terhadap cara penilaian prestasi karyawan.

Pendekatan-pendekatan tersebut dijelaskan oleh Ruky (2001) sebagai berikut :

1. Kinerja berorientasi pada input. Cara ini merupakan cara tradisional yang menekankan pada pengukuran atau penilaian ciri-ciri kepribadian karyawan. Ciri-ciri atau karakteristik kepribadian yang banyak dijadikan objek pengukuran adalah kejujuran, ketaatan, disiplin, loyalitas, kreatifitas, adaptasi, komitmen, sopan santun dan lain-lain.
2. Kinerja yang berorientasi pada proses. Melalui cara ini, kinerja atau prestasi karyawan yang diukur dengan cara menilai sikap dan perilaku seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, dengan kata lain penilaian masih tetap tidak difokuskan langsung pada kuantitas dan kualitas hasil yang dicapainya, yang diteliti adalah meneliti



bagaimana tugas-tugas dilakukan dan membandingkan perilaku dan sikap yang diperlihatkan dengan standar yang telah ditetapkan untuk setiap tugas yang telah dibebankan padanya.

3. Kinerja yang berorientasi pada output. Sistem ini biasa juga disebut sistem manajemen kinerja yang berbasiskan pencapaian sasaran kerja individu. Sistem ini memfokuskan pada hasil yang diperoleh atau dicapai oleh karyawan. Sistem ini berbasis pada metode manajemen kinerja berbasiskan pada konsep Manajemen Berdasarkan Sasaran (*Management By Objectives/MBO*).

Dalam praktek, pelaksanaan penilaian kinerja biasanya ketiga sistem penilaian kinerja ini dikombinasikan antara input, output dan hasil.

### **2.3.3.3 Kinerja Sektor Pelayanan Konsumen**

Terdapat beberapa pendapat tentang pengertian kinerja. Salah satunya adalah pendapat Rue yang dikutip Chaizi (2004:24). Ia mengatakan bahwa kinerja adalah tingkat pencapaian. Atmosudirdjo seperti yang dikutip Chaizi pula, menyatakan bahwa kinerja dapat berarti prestasi kerja, prestasi penyelenggaraan sesuatu. Upaya untuk memperbaiki kinerja sektor pelayanan konsumen salah satunya adalah

responsibilitas, yaitu suatu pemberian pelayanan untuk membantu klien sesuai dengan permintaan klien. Keinginan para klien berkaitan dengan masalah waktu, akses, dan komunikasi antara pemberi layanan dengan klien. Kinerja sektor publik memerlukan pengukuran, bertujuan untuk membantu manajer publik dalam menilai suatu pencapaian strategi melalui instrumen finansial dan non finansial.

Stodgill dan Diah (2004) mendefinisikan kinerja sebagai pola perilaku kerja yang berbeda tidak hanya karena fungsinya tetapi juga dengan status dari suatu kedudukan pekerjaan. Sejalan dengan definisi tersebut ia memberikan pengertian bahwa kinerja adalah perilaku yang diperlihatkan dalam melakukan tugas kerja yang diberikan.

Jika dilihat dari ruang lingkupnya, maka kinerja terbagi atas kinerja individu, kinerja unit kerja, dan kinerja organisasi/lembaga. Kemudian jika dilihat berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhinya, maka kinerja dipengaruhi oleh faktor karakteristik biografis/faktor internal (seperti umur, jenis kelamin, pendidikan, status perkawinan, tanggung jawab keluarga, pekerjaan/pengalaman kerja) dan faktor eksternal.

Selain itu diungkapkan pula bahwa persepsi seseorang dengan apa yang ia harapkan dan persepsi juga akan mempengaruhi motivasinya. Kemudian motivasi diartikan

sebagai penggerak atau pendorong dari dalam diri seseorang untuk melakukan berbagai aktivitas demi mencapai suatu tujuan. Kemampuan dan motivasi seseorang menentukan kinerja individu yang bersangkutan. Kinerja pelayanan yang baik akan bermuara pada kepuasan pihak-pihak yang dilayani dan terpenuhinya sasaran yang telah ditetapkan.



## **BAB III**

### **KERANGKA KONSEP DAN DEFINISI OPERASIONAL**

#### **3.1 Kerangka Teori**

Disiplin kerja merupakan suatu sikap dan perilaku. Pembentukan perilaku jika dilihat dari formula kurt lewin adalah interaksi dari faktor kepribadian dan faktor lingkungan (situasioanal).

##### **3.1.1 Faktor Kepribadian**

Faktor yang penting dalam kepribadian seseorang adalah sistem yang dianut. Sistem nilai dalam hal ini yang berkaitan langsung dengan disiplin. Nilai-nilai yang menjunjung disiplin yang diajarkan atau yang ditanamkan orang tua, guru dan masyarakat akan digunakan sebagai acuan bagi penerapan disiplin di tempat kerja. Sistem nilai akan terlihat dari sikap seseorang. Sikap diharapkan akan tercermin dalam perilaku. Perubahan sikap ke dalam perilaku terdapat tiga tingkatan menurut Kelman (Bringham, 1994).

1. Disiplin karena kepatuhan

Kepatuhan terhadap aturan-aturan yang didasarkan atas perasaan takut. Disiplin kerja dalam tingkat ini dilakukan semata untuk mendapatkan reaksi positif dari pimpinan yang memiliki wewenang. Sebaliknya jika

pimpinan/pengawas tidak ada di tempat disiplin kerja tidak tampak.

## 2. Disiplin karena identifikasi

Kepatuhan aturan yang berdasarkan pada identifikasi adalah adanya perasaan kekaguman atau penghargaan terhadap pimpinan. Pemimpin yang kharismatik adalah figur yang dihormati, dihargai, dan sebagai pusat identifikasi. Karyawan yang menunjukkan disiplin terhadap aturan-aturan organisasi bukan disebabkan karena menghormati aturan tersebut tetapi lebih disebabkan keseganan terhadap atasannya. Karyawan tidak merasa enak jika tidak menaati peraturan. Penghormatan dan penghargaan karyawan terhadap pimpinan dapat disebabkan karena kualitas kepribadian yang baik atau mempunyai kualitas profesional yang tinggi di bidangnya. Jika pusat identifikasi ini tidak ada maka disiplin kerja akan menurun, pelanggaran meningkat frekuensinya.

## 3. Disiplin karena internalisasi

Disiplin kerja dalam tingkat ini terjadi karena karyawan mempunyai sistem nilai pribadi yang menjunjung tinggi nilai-nilai kedisiplinan. Pengetahuan terhadap perusahaan merupakan nilai-nilai yang dapat meningkatkan kedisiplinan dengan pengetahuan yang cukup memadai

terhadap perusahaan maka pegawai akan cenderung memiliki kemauan untuk meningkatkan tingkat kedisiplinannya karena pegawai merasa memiliki perusahaan tersebut dan secara otomatis akan meningkatkan kepribadiannya dalam meningkatkan kedisiplinannya.

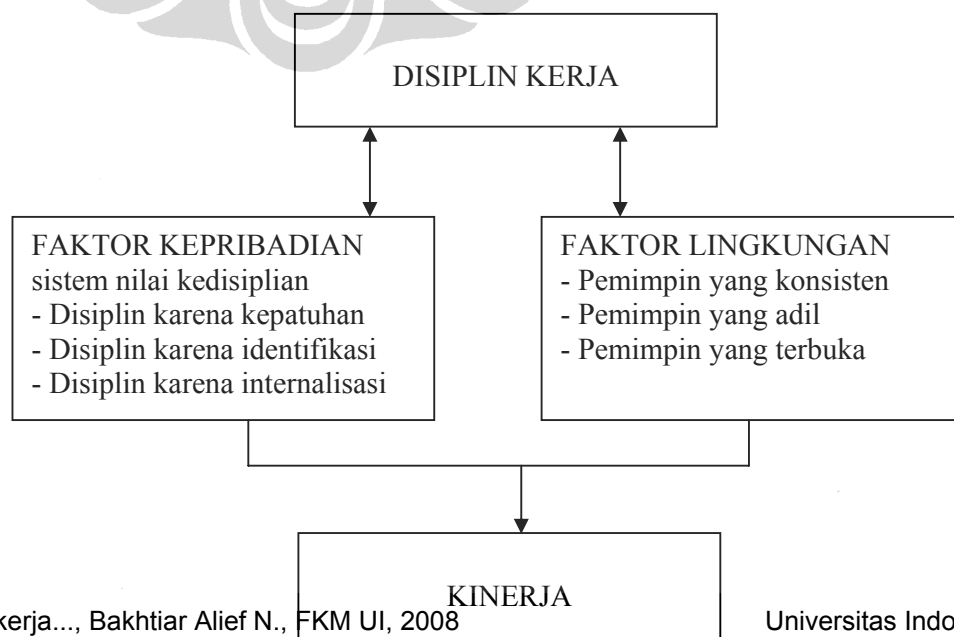
### **3.1.2 Faktor Lingkungan**

Disiplin kerja tidak akan muncul begitu saja tetapi merupakan suatu belajar yang terus menerus, proses pembelajaran agar dapat efektif maka pemimpin yang merupakan agen pengubah perlu memperhatikan prinsip-prinsip konsisten, adil bersikap positif dan terbuka. Konsisten adalah memperlakukan aturan secara konsisten dari waktu ke waktu. Sekali aturan yang telah disepakati dilanggar, maka rusaklah sistem aturan tersebut. Adil dalam hal ini memperlakukan karyawan dengan tidak membedakan. Bersikap positif dalam hal ini adalah setiap pelanggaran yang dapat dibuat seharusnya dicari fakta dan dibuktikan terlebih dahulu. Selama fakta dan bukti belum ditemukan, tidak ada alasan bagi pemimpin untuk menerapkan tindakan disiplin. Dengan bertindak positif, diharapkan pemimpin dapat mengambil tindakan secara tenang, sadar dan tidak emosional. Upaya menanamkan disiplin pada dasarnya adalah menanamkan nilai-nilai. Oleh karenanya, komunikasi terbuka adalah kuncinya. kinerja

merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Kaitan antara disiplin kerja dengan kinerja pegawai adalah apabila disiplin kerja pegawai rendah maka kinerja pegawai juga akan rendah, dan sebaliknya apabila disiplin pegawai tinggi diduga kinerja akan tinggi. Sifat pegawai yang disiplin dalam menjalankan tugasnya akan sangat membantu dan turut menentukan pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, pegawai yang disiplin dalam menjalankan tugasnya cenderung akan lebih baik kinerjanya. Demikian pula sebaliknya, pegawai yang kurang atau tidak berkinerja baik. Dengan kata lain, kinerja turut dipengaruhi oleh faktor disiplin pegawai yang ditugaskan untuk melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

**Gambar 3.1**

**Interaksi Faktor Disiplin Dari Kepribadian Dan Faktor Lingkungan Terhadap Kinerja**

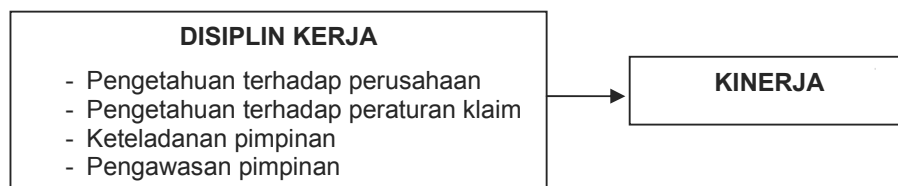


### 3.2 Kerangka Konsep

Keberhasilan suatu perusahaan dalam usahanya untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kedisiplinan para pegawainya dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Disiplin kerja merupakan kepatuhan dan ketaatan pegawai terhadap peraturan, norma-norma, tata tertib dan etika kerja yang telah ditetapkan. Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Kaitan antara disiplin kerja dengan kinerja pegawai adalah apabila disiplin kerja pegawai rendah maka kinerja pegawai juga akan rendah, dan sebaliknya apabila disiplin pegawai tinggi diduga bahwa kinerja akan tinggi. Dengan demikian, pegawai yang disiplin dalam menjalankan tugasnya cenderung akan lebih baik kinerjanya. Demikian pula sebaliknya, pegawai yang kurang atau tidak disiplin cenderung akan kurang atau tidak berkinerja baik. Dengan kata lain, kinerja turut dipengaruhi oleh faktor disiplin pegawai yang ditugaskan untuk melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

**Gambar 3.2**

#### **Kerangka Konsep Penelitian**





Dari dua faktor tersebut akan mencerminkan disiplin kerja dari pegawai selanjutnya faktor-faktor tersebut akan menimbulkan dua hasil yakni positif dan negatif. Ketika menimbulkan nilai positif dari disiplin kerja itu sendiri yakni Tenggang rasa pegawai terhadap tujuan perusahaan menjadi semakin besar, tingginya semangat kerja, inisiatif pegawai dalam mengambil keputusan yang tepat dalam pekerjaan, besarnya tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaannya, berkembangnya rasa memiliki perusahaan, solidaritas yang tinggi antar pegawai sehingga secara tidak langsung menciptakan lingkungan yang nyaman dan kondusif, meningkatkan efisiensi kerja. Tetapi ketika menimbulkan nilai negatif maka akan mempengaruhi tingkat disiplin pegawai selanjutnya akan menyebabkan pelanggaran. Bentuk-bentuk pelanggaran yang dilakukan pegawai maka perlu dilakukan upaya-upaya tindakan pendisiplinan. Namun tindakan pendisiplinan bukan dalam rangka pemberian hukuman melainkan pembinaan agar tindakan pelanggaran tersebut tidak terulang kembali. Keberhasilan dari disiplin kerja akan menimbulkan perubahan positif terhadap kinerja.

### 3.3 Definisi Operasional

No	Variabel	Definisi Operasional	Alat Ukur	Cara Ukur	hasil Ukur	Skala Ukur
1	Disiplin kerja	Aspek perilaku seorang yang patuh, taat, setia dan hormat kepada ketentuan/peraturan/norma yang berlaku	Kuisisioner	Mengisi kuisisioner	1.sangat baik 2.baik 3.buruk 4.sangat buruk	Ordinal
2	Pengetahuan terhadap perusahaan	Segala sesuatu yang diketahui mengenai tujuan dan visi misi perusahaan	kuisisioner	Mengisi kuisisioner	1.sangat baik 2.baik 3.buruk 4.sangat buruk	Ordinal
3	Pengetahuan terhadap peraturan klaim	Segala sesuatu yang diketahui mengenai peraturan klaim	kuisisioner	Mengisi kuisisioner	1.sangat baik 2.baik 3.buruk 4.sangat buruk	Ordinal
4	Keteladanan pimpinan	Hal-hal yang patut dicontoh dari pimpinan sebagai panutan	kuisisioner	Mengisi kuisisioner	1.sangat baik 2.baik 3.buruk 4.sangat buruk	Ordinal
5	Pengawasan pimpinan	Perilaku pimpinan dalam melakukan pengawasan kedisiplinan	Kuisisioner	Mengisi kuisisioner	1.sangat baik 2.baik 3.buruk 4.sangat buruk	Ordinal
6	Kinerja	Hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok dalam organisasi, sesuai wewenang dan tanggung jawab	kuisisioner	Mengisi kuisisioner	1.sangat baik 2.baik 3.buruk 4.sangat buruk	Ordinal

#### 4.4 Pengumpulan Data

Sumber data yang dikumpulkan untuk menghasilkan informasi oleh peneliti adalah data primer dan data sekunder.

Data primer berupa berupa *self report measure* berdasarkan *life event scale* dengan menggunakan kuisioner sebagai instrumennya. Data sekunder berupa data internal perusahaan, mengenai jumlah pegawai, struktur organisasi perusahaan dan lainnya yang diperoleh dari divisi SDM PT. Asuransi Umum Bumiputeramuda 1967. Pengumpulan data penelitian ini juga mengacu pada berbagai literatur yang terkait dengan topik permasalahan. Berbagai literatur didapat dari buku-buku serta artikel yang terkait dengan pokok permasalahan penelitian.

#### 4.5 Instrumen Pengumpulan Data

Kuisioner pada penelitian ini disusun berdasarkan interaksi faktor kepribadian dan faktor lingkungan yang mempengaruhi disiplin kerja menurut formula dari Kurt Lewin. Instrumen yang digunakan adalah kuisioner yang akan diuji validitas dan reabilitasnya dengan teknik Cronbach's Alpha melalui program SPSS versi 13.0

#### 4.6 Pengolahan Data

Data diperoleh melalui tahapan-tahapan sebagai berikut :

##### 4.6.1 Mengkode Data

Adalah kegiatan mengklasifikasi dan memberi kode data untuk masing-masing nomor pada kuisioner

#### 4.6.2 Mengedit Data

Kegiatan ini dilakukan untuk memastikan data yang diperoleh bersih, lengkap sehingga dapat diolah. Setelah data diolah, disajikan dalam bentuk grafik dan dianalisis dengan menggunakan :

Analisis univariat, tujuan dari analisa ini adalah untuk melihat distribusi frekuensi, besarnya proporsi dari variabel yang dikehendaki, disajikan secara deskriptif dari masing-masing variabel terikat dan bebas.

#### 4.7 Analisis Data

Dalam penelitian ini, peneliti mencoba mencari informasi mengenai tingkat disiplin kerja analis klaim terhadap kinerjanya dengan menggunakan distribusi frekuensi yang merupakan bagian dari analisis univariat. Analisis univariat merupakan analisis terhadap satu variabel. Distribusi frekuensi adalah susunan data dalam suatu tabel yang telah diklasifikasikan menurut kelas atau kategori-kategori tertentu (Prasetyo dan Jannah).

Analisis dalam penelitian ini dilakukan dengan cara membuat distribusi frekuensi dengan menggunakan data yang terdapat di dalam indikator-indikator yang telah ditentukan. Penghitungan persentase untuk ditampilkan dalam distribusi frekuensi adalah sebagai berikut :

$$\text{Persentase} = \frac{f}{N} \times 100 \%$$

Keterangan : f = Frekuensi

N = Jumlah Responden

Tingkat pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah tingkat pengukuran ordinal. Didalam ukuran ordinal, angka disini hanya mengandung pengertian tingkatan dari yang terendah hingga ke tertinggi atau sebaliknya (hanya memberikan ranking saja). Jenis pengukuran variabel dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan skala likert. Skala likert berisi pernyataan yang sistematis untuk menunjukkan sikap seorang responden terhadap pernyataan itu.

Data yang terdapat didalam penelitian ini didapat dari hasil pengisian kuisisioner dan wawancara singkat. Pernyataan-pernyataan yang tertuang di lembar kuisisioner dalam skala likert disusun berdasarkan indikator-indikator terukur, untuk kemudian dijawab oleh responden. Jawaban setiap instrumen yang menggunakan skala likert ini mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif, dan untuk keperluan analisis kuantitatif maka jawaban itu diberi skor 4 = sangat baik, 3 = baik, 2 = buruk dan 1 sangat buruk.