

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kinerja Karyawan

A.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja menurut Wibowo (2012:08) berasal dari pengertian *Performance* yang memberikan pengertian sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Amstrong dan Baron (dalam Wibowo, 2007:10) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

Menurut Robbins (2005:246) kinerja adalah *Effective and efficient work, wich also considers personel data such as measures of accidents, absence and tardinees*, yang berarti keefektifan dan keefisienan kerja dapat mempertimbangkan data pribadi seperti pengukuran dari kesalahan, kecelakaan, ketidakhadiran dan keterlambatan kerja.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2011:202) kinerja adalah sarana untuk mendapatkan hasil lebih baik dari organisasi, tim dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam kerangka tujuan dan standart dan persyaratan atribut yang disepakati.

Menurut *Oxford Dictionary*, kinerja (*performance*) merupakan suatu tindakan proses atau cara bertindak atau melakukan fungsi organisasi. Sebenarnya kinerja merupakan suatu konstruk, di mana banyak para ahli yang masih memiliki sudut pandang yang berbeda dalam mendefinisikan kinerja tersebut. seperti yang dikatakan oleh Robbins, mengatakan bahwa kinerja sebagai fungsi interaksi antara

kemampuan atau ability (A) motivasi atau motivation (M) dan kesempatan atau opportunity (o), yaitu Kinerja = f (A x M x O), artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan.

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh pegawai. Kinerja juga dapat dijabarkan sebagai prestasi kerja (*Performance*), pencapaian kerja atau penampilan kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau kelompok kerja dari suatu organisasi yang dapat diukur secara kualitas dan kuantitas untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

A.2 Kriteria Kinerja Karyawan

Menurut Randall S. Schular & Susan E. Jackson (2007: 11) Ada tiga jenis dasar kriteria kinerja, yaitu:

- a) Kriteria berdasarkan sifat (memusatkan diri pada karakteristik pribadi seorang karyawan).
- b) Kriteria berdasarkan perilaku (kriteria yang penting bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal)
- c) Kriteria berdasarkan hasil (kriteria yang fokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan).

Bernardine & Russell (1998:243) mengungkapkan 6 kriteria utama kinerja yang dapat dinilai yaitu :

a) *Quality* :

the degree to which the process or result of carrying out an activity approaches perfection, in term of either conforming to some ideal way of performing the activity or fulfilling the activity's intended perpose. Artinya Kualitas tingkat dimana proses atau hasil dari kegiatan yang sempurna dengan kata lain melaksanakan kegiatan dengan cara yang ideal atau sesuai atau menyelesaikan sesuatu dengan tujuan yang ditetapkan

b) *Quantity* :

the amount produced, expressed in such term as dollar value, number of units, or number of completed activity cycles. Kuantitas : Besaran yang dihasilkan, dalam bentuk nilai dolar (biaya), sejumlah unit atau sejumlah kegiatan yang diselesaikan,

c) *Timelines* :

the degree to which an activity is completed, or a result produced, at the earliest time desirable from the standpoints of both coordinating with the outputs of others and maximizing the time available for other activities. Artinya Ketepatan waktu : tingkat dimana kegiatan diselesaikan atau hasil yang diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditetapkan dan menggunakan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain

d) *Cost Effectiveness:*

the degree to which the use of organization's resources (e.g human monetary, technological, material) is maximized in the sense of getting highest gain or reduction in loss from each unit or instance of use of a resource. Efektivitas biaya : tingkat dimana penggunaan sumber-sumber orang (antara lain SDM, biaya, teknologi, materi) dimaksimalkan untuk mendapatkan target yang tertinggi atau sebaliknya, efektivitas berkurang

e) *Need For Supervision :*

the degree to which a performer can carry out a job function without either having to request supervisory assistance or requiring supervisory intervention to prevent an adverse outcome. Membutuhkan pengawasan adalah tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaan tanpa harus ditemani oleh pengawas atau tanpa harus mengikutsertakan intervensi dari pengawas untuk menghasilkan hasil kerja yang baik.

f) *Interpersonal Impact :*

the degree to which a performer promotes feelings of self-esteem, goodwill and comparativeness among coworkers and subordinates. Pengaruh interpersonal: tingkat dimana pegawai menunjukkan perasaan self esteem, goodwill dan kerjasama diantara rekan sekerja dan bawahan.

Sedangkan menurut Suyadi (2008: 27), Kinerja dapat dinilai atau diukur dengan beberapa indikator yaitu:

a) Efektifitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya manusia (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya

b) Wewenang dan Tanggung Jawab

Hak karyawan untuk menjalankan mesin sesuai dengan *job desknya*

c) Disiplin

Merupakan taat pada hukum dan aturan yang berlaku. Disiplin karyawan adalah ketaatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan dimana dia bekerja.

d) Inisiatif berkaitan dengan daya pikir

Kreatifitas dalam bentuk suatu ide yang berkaitan tujuan perusahaan. Inisiatif karyawan merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Dari uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kriteria kinerja meliputi: efektifitas, tanggung jawab, disiplin dan inisiatif berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk suatu ide yang berkaitan tujuan perusahaan sebagai daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan.

A.3. Standar Kinerja Karyawan

Menurut Andriyani (2009:24) standart kinerja karyawan dalam setiap manajemen sangat beragam standart kerja di anggap memuaskan bila pernyataannya menunjukkan beberapa bidang pokok tanggung jawab karyawan, memuat bagaimana suatu kegiatan kerja akan dilakukan dan mengarahkan perhatian kepada mekanisme kuantitatif bagaimana hasil hasil kinerja di ukur.

Dalam melaksanakan kerjanya, karyawan harus mengarahkan semua tenaga, pikiran, ketrampilan, pengetahuan dan waktu kerjanya untuk mencapai apa yang di tentukan.

Sedangkan Standart Kinerja Karyawan Menurut Soekidjo (2009:28) untuk mencapai tujuan kinerja karyawan maka dapat dinilai dari tiga hal meliputi : penilaian, mempunyai hubungan dengan pekerjaan dan standart pelaksanaan kerja

Menurut Wirawan (2009: 67) Standar kinerja adalah target, sasaran, tujuan upaya kerja karyawan dalam kurun waktu tertentu. Dalam melaksanakan pekerjaannya, karyawan harus mengarahkan semua tenaga, pikiran, ketrampilan, pengetahuan, dan waktu kerjanya untuk mencapai apa yang ditentukan oleh standar kinerja.

Sedangkan menurut Abdullah (2014 : 115) standart kinerja memiliki fungsi antara lain :

1. Sebagai tolak ukur untuk menentukan berhasil dan ketidak berhasilan kinerja ternilai
2. Memotivasi karyawan agar bekerja lebih keras untuk mencapai standart.

Untuk menjadikan standart kinerja yang benar benar dapat memotivasi

karyawan perlu dikaitkan dengan reward atau imbalan dalam sistem kompensasi

3. Memberikan arah pelaksanaan pekerjaan yang harus di capai baik kuantitas dan kualitas
4. Memberikan pedoman kepada karyawan berkenaan pada proses pelaksanaan pekerjaan guna mencapai standart kinerja yang di tetapkan

Jadi Standart Kinerja Karyawan dalam penelitian ini adalah tolak ukur menentukan berhasil dan tidaknya kinerja, untuk memotivasi karyawan agar kerja lebih keras untuk mencapai standart, memberikan arah pelaksanaan pekerjaan yang harus di capai dari segi kuantitas dan kualitas dan memberikan pedoman kepada karyawan pada proses pelaksanaan pekerjaan guna mencapai standart kinerja yang di tetapkan

A.4. Pengertian Penilaian Kinerja

Kinerja dapat di ukur dan di ketahui jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standart keberhasilan tolak ukur yang telah di tetapkan oleh organisasi. oleh karena itu jika tanpa tujuan dan target yang di tetapkan dalam pengukuran, maka pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat di ketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilan.

Pengukuran atau penilaian kinerja (*performance measurement*) mempunyai pengertian suatu proses penilaian tentang suatu kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan

barang dan jasa termasuk informasi atas efisiensi serta efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi. (Moehariono, 2012 : 95)

Menurut Lazer dan Wikstrom (1997) dalam Rivai (2006), unsur-unsur yang dinilai dibagi menjadi tiga kelompok :

1. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
2. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing kedalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.
3. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi dan lain-lain.

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu (Robbins,2006:260):

1. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian. Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya. Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Aspek-Aspek yang mendasar dan paling pokok dari pengukuran kinerja yaitu :

1. Menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi, dengan menetapkan secara umum apa yang diinginkan oleh organisasi sesuai dengan tujuan, visi dan misinya.
2. Merumuskan indikator kinerja dan ukuran kinerja, yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sedangkan indikator kinerja mengacu pada pengukuran kinerja secara langsung yang berbentuk keberhasilan utama (*critical success factors*) dan indikator kinerja kunci (*key performance indicator*).
3. Mengukur tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi, menganalisis hasil pengukuran kinerja yang dapat diimplementasikan dengan membandingkan tingkat capaian tujuan, dan sasaran organisasi.

4. Mengevaluasi kinerja dengan menilai kemajuan organisasi dan pengambilan keputusan yang berkualitas, memberikan gambaran atau hasil kepada organisasi seberapa besar tingkat keberhasilan tersebut dan mengevaluasi langkah apa yang diambil organisasi selanjutnya (Moehariono, 2012 : 97)

A.5. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Simanjuntak, (2011: 11) Kinerja seseorang di pengaruhi oleh banyak faktor yang dapat di golongan pada 3 (tiga) kelompok yaitu

- a. Kompensasi individu

Kompensasi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompensasi setiap orang mempengaruhi beberapa faktor yaitu:

1. Kemampuan dan keterampilan kerja
2. Keahlian
3. Kebutuhan
4. Tanggung jawab
5. Latar belakang
6. Etos kerja

- b. Faktor dukungan organisasi

Merupakan kondisi dan syarat kerja. setiap seseorang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja.

c. Faktor psikologis

Kinerja perusahaan dan kinerja setiap perorangan juga sangat tergantung pada kemampuan psikologis seperti persepsi, sikap dan motivasi.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2010:14) kinerja (*performance*) di pengaruhi oleh tiga faktor:

1. Faktor Individual yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang, demografi.
2. Faktor Psikologis, terdiri dari persepsi *attitude* (sikap), *personality*, pembelajaran, motivasi.
3. Faktor Organisasi, terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur job design

Menurut Steers (dalam Suharto & Cahyono, 2005:32) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja.
2. Kejelasan dan penerimaan atau kejelasan peran seseorang pekerja 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.

Menurut Alex Soemadji Nitisemito (2001: 109), terdapat berbagai faktor kinerja karyawan, antara lain:

1. Jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan
2. Penempatan kerja yang tepat
3. Pelatihan dan promosi

4. Rasa aman di masa depan (dengan adanya pesangon dan sebagainya)
5. Hubungan dengan rekan kerja
6. Hubungan dengan pemimpin

Hasibuan (2006: 94) mengungkapkan bahwa kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi pekerja. Apabila kinerja tiap individu atau karyawan baik, maka diharapkan kinerja perusahaan akan baik pula.

Jadi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam penelitian ini adalah kompensasi individu meliputi kemampuan dan ketrampilan kerja, keahlian, kebutuhan, tanggung jawab, latar belakang, etos kerja. Faktor dukungan organisasi dan faktor psikologis sebagai taraf kemampuan dan keterampilan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya.

A.6. Metode Pengukuran Kinerja

Moehariono (2012 : 125) menjelaskan bahwa dalam menetapkan indikator kinerja dan segala infrastruktur yang diperlukan, maka aspek selanjutnya adalah pengukuran kinerja (*performance measurement*) yang secara singkat dapat dirumuskan sebagai kegiatan pengumpulan data dan informasi yang relevan dengan sasaran-sasaran atau tujuan program evaluasi. Data yang dikumpulkan dari kegiatan pengukuran ini bisa bersifat absolut atau kuantitatif tergantung kegiatannya.

A.7. Model Sistem Pengukuran Kinerja

Moehariono (2012:126) mengungkapkan bahwa merancang system pengukuran kinerja organisasi dibutuhkan model yang cocok dan mampu mengukur kinerja secara keseluruhan dari organisasi itu sendiri. Tergantung dengan situasi dan kondisi dari organisasi, artinya tidak semua model pengukuran kinerja tepat untuk mengukur. Berikut ini ada beberapa contoh model system pengukuran kinerja terintegrasi yang berhasil dibuat oleh para akademisi dan praktisi, diantaranya :

1. *Balanced Scorecard Model* dari *Harvard Business School* oleh Robert S. Kaplan dan David P.Norton, pada model ini menggunakan empat perspektif dengan titik awal strategi sebagai dasar perancangannya.
2. *Intregrated Performance, Measurement Sistem (IPMS) Model* dari *Centre for Strategic Manufacturing, University of Strathdyde Glasgow* oleh Bititci et al. pada model system pengukuran kinerja ini dengan titik awal (*starting point dari stakeholder*) sebagai landasan menentukan *Key Performance Indicator*-nya atau KPI
3. *Cambridge Model* dari *Cambridge University* oleh Neely, pada model ini dititikberatkan menggunakan *product group* sebagai dasar untuk mengidentifikasi KPI
4. *Human Resource Scorecard* atau disebut *HR Scorecard Model* oleh Brian E.Becker dan Dave Ulrich dari *Harvard Business School*, pada model ini mencoba memperjelas peran sumber daya manusia secara detail sebagai sesuatu yang selama ini dianggap masih *intangible* (tidak berwujud) untuk

diukur peranannya sejauh mana terhadap pencapaian visi, misi dan strategi perusahaan.

5. *Performance PRISM* adalah hasil kolaborasi antara Chris Adams dan Andy Nelly dari *centre for business performance* pada *cranfield school of management United Kingdom*. yaitu model pengukuran kinerja yang mencoba memadukan antara kerangka kerja pengukuran yang berorientasi strategi dengan metodologi pengukuran yang memperhatikan kepentingan *stakeholder*.
6. *Pengukuran Kinerja Supply Chain* adalah merupakan system pengukuran kinerja yang bertujuan untuk membantu memonitoring jalannya aplikasi *Supply Chain Management (SCM)* agar berjalan dengan baik. oleh karena itu, indikator kinerja yang digunakan lebih bersifat spesifik dan relative berbeda dengan system pengukuran kinerja organisasi.
7. *Analytical Hierarchy Process (AHP)*, dikenalkan oleh Thomas L. Saaty pada tahun 1980, metode ini digunakan untuk mendapatkan bobot kinerja berdasarkan preferensi dari pengambilan keputusan (direksi dan manajer) terhadap tingkat kepentingan masing-masing perspektif kelompok metric dan KPI. Hasil pembobotan dengan metode AHP akan berupa bobot kinerja pada perspektif tersebut, dan hasilnya disebut struktur hierarki pengukuran kinerja berbobot.

Menurut Becker (2001:11) dikutip Surya dan Yuanita (2001), sistem pengukuran kinerja sumber daya manusia yang efektif mempunyai dua tujuan penting yaitu (1). Memberikan petunjuk bagi pembuatan keputusan dalam

organisasi, dan (2) berfungsi sebagai dasar untuk mengevaluasi kinerja sumber daya manusia. Konsep yang dikembangkan dalam HR scorecard tersebut lebih ditujukan kepada peran penting dari para profesi sumber daya manusia dimasa datang.

Mengukur efisiensi sumberdaya manusia mencerminkan fungsi sumber daya manusia yang secara umum membantu organisasi memperoleh penghasilan dan laba. (Naves,2002:30). Fokus mereka adalah pada "*do-ables*" memastikan bahwa penyerahan jasa dilakukan dengan cara costefective. Sumber daya manusia harus mempunyai akses dalam cakupan luas ke *benchmarks* dan standar biaya agar efisiensinya dapat terukur. Keseluruhan gagasan *HR Scorecard* adalah untuk memastikan bahwa ada suatu kesejajaran antara biaya sumberdaya manusia dan penciptaan nilai sumberdaya manusianya.

Kesejajaran antara pengendalian biaya dan pengukuran penciptaan nilai membantu manajer sumberdaya manusia untuk menghindari kecenderungan usaha strategic sumberdaya manusia yang mengabaikan biaya dibanding manfaat yang didapat. Kesejajaran ini merupakan dasar *interface* antara *balance scorecard* dengan *HR scorecard*.

Selanjutnya, terdapat beberapa tahapan dalam merancang system pengukuran sumber daya manusia melalui pendekatan *HR Scorecard* yaitu sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi *HR Competency*

Kompetensi yang dimaksud adalah berupa pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan karakteristik kepribadian yang mempengaruhi secara langsung terhadap kinerjanya. Pengelolaan kompetensi sumber daya

manusia perlu mengacu pada visi, misi, strategi dan sasaran perusahaan. Pada dasarnya, model kompetensi ini diperlukan untuk memperjelas ekspektasi suatu jabatan, mengoptimalkan produktivitas, serta mendukung penyesuaian terhadap perubahan.

2. Pengukuran *High Performance Work System (HPWS)*

Menempatkan dasar untuk membangun sumberdaya manusia menjadi aset strategi. HPWS memaksimalkan kinerja karyawan. Setiap pengukuran sistem sumber daya manusia harus memasukan kumpulan indikasi yang merefleksikan pada ‘fokus pada kinerja’ dari setiap elemen system sumber daya manusia. Pengukuran HPWS lebih pada bagaimana organisasi bekerja melalui setiap fungsi sumberdaya manusia mulai dari tingkat makro dan menekankan pada orientasi kinerja pada setiap aktivitas.

3. Mengukur *HR System Alignment*

Menilai sejauhmana system sumberdaya manusia memenuhi kebutuhan implementasi strategi perusahaan atau disebut kesejajaran eksternal (external alignment) sedangkan yang dimaksud dengan kesejajaran internal (internal alignment) adalah bagaimana setiap elemen dapat bekerja bersama dan tidak mengalami konflik.

4. *HR Deliverable*

Untuk mengintegrasikan sumber daya manusia kedalam system pengukuran kinerja bisnis, manajer harus mengidentifikasi hal yang menghubungkan antara sumber daya manusia dan rencana-rencana implementasi strategi organisasi.

Brian E. Becker (2001:75-76) menyatakan bahwa *Human Resource scorecard* memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Menggambarkan peran dan kontribusi Sumber Daya Manusia kepada pencapaian visi perusahaan secara jelas dan terukur.
2. Memampukan profesional sumber daya manusia dalam mengendalikan biaya yang dikeluarkan dan nilai yang dikontribusikan.
3. Memberikan gambaran hubungan sebab dan akibat.
4. Memampukan profesional sumber daya manusia mengelola tanggung jawabnya yang strategis.
5. Fleksibel.

Jadi model pengukuran kinerja pada penelitian ini adalah HR Scorecard karena model ini efektif mempunyai dua tujuan penting yaitu memberikan petunjuk bagi pembuatan keputusan dalam organisasi, dan berfungsi sebagai dasar untuk mengevaluasi kinerja sumber daya manusia.

B. Disiplin Kerja

B.1 Pengertian Disiplin Kerja

Secara Etimologi, Disiplin berasal dari bahasa latin *disipline* yang artinya kepatuhan atau yang menyangkut tata tertib. Abdurrahmat (2006:172) Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dicapainya.

Kedisiplinan menurut Hasibuan (2013:193) adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini akan mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan organisasi.

Sutrisno (2013:85) menyatakan bahwa disiplin didalam kehidupan sehari-hari, dimanapun manusia berada, dibutuhkan peraturan-peraturan dan ketentuan-ketentuan yang akan mengatur dan membatasi setiap kegiatan dan perilakunya. Namun peraturan-peraturan tersebut tidak akan ada artinya bila tidak disertai dengan sanksi bagi para pelanggarnya.

Dari pengertian diatas dapat diambil kesimpulan mengenai pengertian disiplin. Disiplin adalah sikap perbuatan tingkah laku dalam melakukan sesuatu yang berupa kepatuhan dan ketaatan secara sadar terhadap peraturan yang berlaku. Dengan disiplin orang dapat mengatur segala aktivitasnya secara efektif dan efisien dengan disadari rasa tanggung jawab pada dirinya, maka ia akan bekerja dengan kesungguhan dan tanggungjawab.

B.2. Macam-Macam Disiplin Kerja

Mangkunegara (2004:129) mengatakan ada dua bentuk disiplin, diantaranya yaitu:

1. Disiplin Preventif

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

perusahaan. Dengan cara preventif, pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan.

2. Disiplin Korektif

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

Sedangkan menurut Rivai (2008:444) bentuk-bentuk disiplin kerja ada 4 (empat) yaitu:

- a) Disiplin Retributif (*retributive discipline*) yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah
- b) Disiplin Korektif (*corrective discipline*) yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat
- c) Perspektif Hak-Hak Individu (*individual rights perspective*) yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner
- d) Perspektif Utilitarian (*utilitarian perspective*) yaitu berfokus pada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negative.

Menurut Simamora (2004:601) macam-macam disiplin kerja ada 3 yaitu:

1. Disiplin manajerial yaitu segala sesuatu tergantung kepada pemimpin, mulai dari awal sampai akhir
2. Disiplin tim yaitu kesempurnaan kinerja bermuara dari ketergantungan satu sama lain dan ketergantungan ini berasal dari komitmen setiap anggota terhadap seluruh seluruh organisasi.

3. Disiplin diri yaitu dimana pelaksana tunggal sepenuhnya tergantung pada pelatihan, ketangkasan dan kendali diri.

Jadi macam-macam disiplin kerja pada penelitian ini meliputi disiplin preventif yang merupakan upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Dan disiplin korektif yang merupakan upaya menggerakkan pegawai untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan

B.3. Prinsip-Prinsip Disiplin Kerja

Barnawi & Arifin (2012:119) prinsip dalam pengelolaan disiplin pegawai, yaitu:

1. Prosedur dan kebijakan yang pasti
2. Tanggung jawab kepengawasan
3. Komunikasi berbagai peraturan
4. Tanggung jawab pemaparan bukti
5. Perlakuan yang konsisten
6. Pertimbangan atas berbagai situasi
7. Peraturan dan hukuman yang masuk akal

Sedangkan Menurut Husein (2000:39) berpendapat bahwa seorang pegawai yang dianggap melaksanakan prinsip-prinsip disiplin kerja apabila ia melaksanakan hal-hal sebagai berikut:

- a) hadir ditempat kerja sebelum waktu mulai bekerja
- b) bekerja sesuai dengan prosedur maupun aturan kerja dan peraturan organisasi

- c) patuh dan taat kepada saran maupun perintah atasan
- d) ruang kerja dan perlengkapan selalu dijaga dengan bersih dan rapi
- e) menggunakan peralatan kerja dengan efektif dan efisien
- f) menggunakan jam istirahat tepat waktu dan meninggalkan tempat setelah lewat jam kerja
- g) tidak pernah menunjukkan sikap malas kerja
- h) selama kerja tidak pernah absen atau tidak masuk kerja dengan alasan yang tidak tepat, dan hampir tidak pernah absen karena sakit.

Jadi Prinsip-Prinsip Disiplin Kerja pada penelitian ini meliputi prosedur dan kebijakan yang pasti, tanggung jawab kepengawasan, komunikasi berbagai peraturan, tanggung jawab pemaparan bukti, perlakuan yang konsisten, pertimbangan atas berbagai situasi, peraturan dan hukuman yang masuk akal. Dengan itu seorang pegawai dapat melaksanakan prinsip-prinsip disiplin kerja.

B.4. Aspek – Aspek Disiplin Kerja

Menurut Anggraeni (2008 : 19- 21) menyebutkan aspek – aspek disiplin kerja meliputi :

1. Kehadiran

Seseorang dijadwalkan untuk bekerja harus hadir tepat pada waktunya tanpa alasan apapun

2. Waktu kerja

Waktu kerja merupakan jangka waktu saat pekerja yang bersangkutan harus hadir untuk memulai pekerjaan, waktu istirahat, dan akhir pekerjaan.

Mencetak jam kerja pada kartu hadir merupakan sumber data untuk mengetahui tingkat disiplin waktu karyawan.

3. Kepatuhan terhadap perintah

Kepatuhan yaitu jika seseorang melakukan apa yang dikatakan kepadanya.

4. Kepatuhan Terhadap Aturan

Serangkaian aturan yang dimiliki perusahaan merupakan tuntutan bagi karyawan agar patuh, sehingga dapat membentuk perilaku yang memenuhi standar perusahaan.

5. Produktivitas Kerja

Produktifitas kerja yaitu menghasilkan lebih banyak dan berkualitas lebih baik, dengan usaha yang sama.

6. Pemakaian seragam

Sikap karyawan terutama lingkungan organisasi menerima seragam kerja setiap dua tahun sekali

Sedangkan menurut Crow (2000:76) aspek – aspek disiplin kerja karyawan dapat dikatakan baik apabila memenuhi persyaratan sebagai berikut :

1. Kesadaran
2. Pemahaman
3. Ketrampilan

Kemudian menurut Santoso (2005:32) menambahkan aspek-aspek kedisiplinan kerja yang terdapat dalam perusahaan adalah:

1. Kepatuhan terhadap atasan
2. Ketepatan waktu(kehadiran dan jangka waktu kerja)

3. Keterlibatan mengikuti aturan

Jadi aspek-aspek disiplin kerja dalam penelitian ini adalah kehadiran, waktu kerja, kepatuhan terhadap perintah, kepatuhan terhadap aturan, produktivitas kerja dan Pemakaian seragam dengan itu bisa dikatakan memenuhi aspek disiplin kerja.

B.5. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Singodimedjo (2012: 116-118) menyatakan tujuh faktor eksternal yang mempengaruhi disiplin pegawai yaitu :

1. Kompensasi

Besar atau kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi disiplin kerja. Para pegawai cenderung akan mematuhi segala peraturan apabila ia merasa kerja kerasnya akan mendapatkan imbalan yang sesuai dengan jerih payah yang diberikan oleh pimpinan.

2. Keteladanan Pimpinan

Keteladanan pimpinan sangat dibutuhkan oleh setiap bawahan diorganisasi manapun. Pemimpin adalah panutan. Ia merupakan tempat bersandar bagi para bawahannya. Pemimpin yang bisa menjadi teladan akan mudah menerapkan disiplin kerja bagi pegawainya.

3. Aturan Yang Pasti

Disiplin kerja tidak akan terwujud tanpa adanya aturan pasti yang dapat menjadi pedoman bagi bawahan dalam menjalankan tugasnya. Setiap bawahan tidak akan percaya pada aturan yang berubah-ubah dan tidak jelas kepastiannya.

4. Keberanian Pimpinan Dalam Mengambil Tindakan

Apabila terdapat pelanggaran disiplin kerja, pimpinan harus memiliki keberanian untuk menyikapi sesuai dengan aturan yang menjadi pedoman bersama. Pimpinan tidak boleh bertindak diskriminasi dalam menangani pelanggaran disiplin kerja.

5. Pengawasan Pemimpin

Pengawasan sangat diperlukan untuk memastikan segala kegiatan berjalan sesuai dengan standar peraturan.

6. Perhatian Kepada Para Pegawai

Pegawai tidak hanya membutuhkan kompensasi yang besar, tetapi perlu juga perhatian dari atasannya.

7. Kebiasaan-Kebiasaan Yang Mendukung Tegaknya Disiplin

Kebiasaan-kebiasaan positif itu, diantaranya: mengucapkan salam dan berjabat tangan apabila bertemu, saling menghargai antar sesama rekan, saling memperhatikan antar sesama rekan, memberitahu saat meninggalkan tempat kerja kepada rekan.

Sedangkan Menurut Mangkunegara (2012: 239) menyatakan Indikator-indikator disiplin kerja adalah sebagai berikut:

1. *Preventif Discipline* (disiplin preventif) merupakan suatu upaya untuk menggerakkan pegawai untuk mengikuti dan mematuhi peraturan dan aturan kerja yang ditetapkan oleh organisasi. Dalam hal ini bertujuan untuk menggerakkan dan mengarahkan agar pegawai bekerja berdisiplin. Pedoman dalam melakukan tindakan pendisiplinan preventif adalah: kehadiran,

penggunaan jam kerja dan tanggung jawab.

2. *Correctif Dicipline* (disiplin korektif) merupakan suatu upaya penggerakan pegawai dalam menyetujui suatu peraturan dan mengarahkannya agar tetap mematuhi berbagai peraturan dalam menyetujui suatu peraturan dan mengarahkannya agar tetap mematuhi berbagai peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada organisasi. Dalam Disiplin korektif pegawai yang melanggar akan di berikan sanksi yang bertujuan agar pegawai tersebut dapat memperbaiki diri dan mematuhi peraturan yang di tetapkan.

Pedoman dalam melakukan tindakan pendisiplinan korektif adalah :

1. Peringatan
 2. Segera dan secepat mungkin
 3. Konsisten
 4. impersonal
3. *Progressif Dicipline* (progresif disiplin), yaitu tindakan atau proses pendisiplinan, dimana menggunakan paksaan dan tekanan seminimal mungkin untuk memecahkan masalah kinerja. Tetapi konsekuensi akan diterapkan bila upaya pemecahan masalah yang lebih kooperatif tidak mendapatkan hasil. Jadi proses ini di mulai secara halus dan bersifat suportif. Kemudian bila masalah itu terus ada, di gunakan sedikit lebih banyak lagi kekuasaan manajerial. Pada tingkat yang paling ekstrem, disiplin progresif dapat berakibat pada pemecatan pegawai.

Pedoman dalam melakukan tindakan pendisiplinan progresif adalah:

1. Teguran lisan
2. Teguran tertulis
3. Hukuman yang berat
4. Di berhentikan dari pekerjaan

Sedangkan Menurut Hayati (2010 : 16) kedisiplinan kerja seorang karyawan dapat di tegakkan bilamana sebagian besar karyawan. Indikator-indikator disiplin kerja (Mangkunegara, 2009 : 194) yaitu :

1. Tujuan dan Kemampuan
2. Teladan dan Kepemimpinan
3. Balas jasa
4. Keadilan
5. Waskat
6. Sanksi hukuman
7. Ketegasan
8. Hubungan kemanusiaan

Jadi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam penelitian ini meliputi disiplin preventif yang merupakan suatu upaya untuk menggerakkan pegawai untuk mengikuti dan mematuhi peraturan dan aturan kerja yang ditetapkan oleh organisasi, disiplin korektif merupakan suatu upaya penggerakan pegawai dalam menyetujui peraturan dan mengarahkannya agar tetap mematuhi peraturan yang berlaku dan progresif disiplin merupakan proses pendisiplinan, proses ini di mulai secara halus dan bersifat suportif, Akan tetapi harus mencari

terlebih dahulu solusi-solusi yang kooperatif sifatnya dan juga kerja sama karena tindakan sepihak cenderung menyebabkan kerugian pada semua orang.

C. Hasil Penelitian Terkait

Penelitian yang telah dilakukan oleh Amin Subagus (2008) dalam penelitiannya pada karyawan tata usaha di Palu. Hasil survey menunjukkan bahwa kinerja karyawan yang berkaitan dengan kedisiplinan memiliki kategori cukup (61,67%). Kinerja karyawan dengan kategori sangat tinggi hanya 1,67% dan kategori tinggi hanya 35,00% serta 11,67% berada pada kategori rendah. Dalam hal ini di jelaskan bahwa karyawan masih kurang disiplin bekerja, oleh karena itu karyawan susah di ajak bekerja sama dan sering terlambat. Sehingga para karyawan tata usaha melalaikan tugas tugasnya.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Hepiana Nuriana (2012) dalam penelitiannya yang berjudul “Adanya Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan Dan Produktivitas Kerja Karyawan” menunjukkan bahwa disiplin kerja karyawan masih kurang tinggi, hal ini bisa dilihat dari hasil penelitian yang menunjukkan disiplin kerja lebih besar pengaruhnya terhadap produktivitas kerja sebesar 64%, sedangkan produktivitas kerja lebih rendah pengaruhnya terhadap kinerja karyawan sebesar 36%. Ini menunjukkan bahwa disiplin karyawan besar pengaruhnya terhadap produktifitas kerja

D. Hubungan Antar Variabel

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara,2005:9).

Setiap organisasi atau perusahaan memerlukan sumber daya manusia yang berkualitas yang mempunyai kompetensi dan siap untuk bersaing didunia bisnis. Untuk memenuhi kebutuhan tersebut setiap perusahaan harus bisa mengarahkan para karyawannya untuk disiplin pada kerjanya karena sangat berpengaruh pada hasil kerja dimana ketika seseorang karyawan mampu mematuhi peraturan yang ditetapkan sebuah perusahaan, karyawan akan menghasilkan kinerja yang baik.

Salah satu faktor yang sangat berpengaruh dalam kinerja karyawan adalah faktor kedisiplinan. Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal (Hasibuan, 2013:23)

Disiplin kerja menurut Hasibuan (2013:193) merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

Pada dasarnya setiap pegawai menyadari bahwa disiplin kerja merupakan kunci keberhasilan yang harus dilaksanakan oleh masing-masing individu karena dengan disiplin kerja yang baik akan memberikan kelancaran dalam proses menjalankan pekerjaan dan juga akan mencapai hasil kerja yang maksimal dalam perusahaan

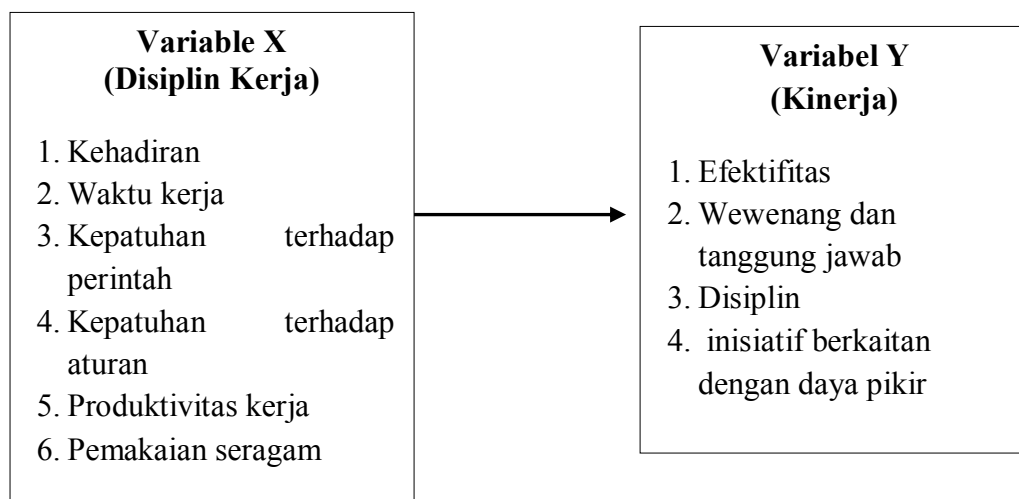
Disiplin kerja sebagai salah satu komponen yang turut menentukan baik buruknya kinerja seseorang. Karyawan yang disiplin dalam bekerja akan cenderung untuk melakukan segala aktivitasnya sesuai dengan tata aturan, standar maupun tugas dan tanggung jawab yang menjadi kewajibannya. Kepatuhan terhadap peraturan maupun standar kerja yang telah ditetapkan oleh manajemen merupakan jaminan keberhasilan pencapaian tujuan oleh individu dalam organisasi yang pada nantinya akan mempengaruhi kinerja organisasi tersebut, berkurangnya jam kerja bagi karyawan yang bersangkutan sehingga kemungkinan target akan molor atau tidak tercapainya target yang ditetapkan pada waktu tersebut. Terdapat pengaruh negatif kepada karyawan lainnya terutama jika perilaku disiplin tersebut dibiarkan berlarut larut oleh pimpinan atau atasan akan muncul sikap malas (Malayu, 2003:193)

Hal ini juga yang terjadi didalam penelitian ini, bahwa masih banyak ditemukan karyawan yang sering membolos bekerja atau tidak masuk kerja tanpa seizin atasan masing-masing. Banyak pelanggaran yang mengacu terhadap prosedur dan petunjuk kerja yang dilakukan oleh karyawan. Hal lainnya yaitu mengenai pelaksanaan pekerjaan yang tidak sesuai dengan target yang diberikan oleh perusahaan, sehingga sering terlambat ketika barang dikirim kepada *customer*. Ini menunjukkan bahwa masih rendahnya disiplin kerja karyawan sehingga mempengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas maka secara teoritis diperoleh kerangka pemahaman bahwa adanya pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang disiplin dalam bekerja akan cenderung untuk melakukan segala

aktivitasnya sesuai dengan tata aturan yang diterapkan oleh organisasi, dengan demikian dapat mempengaruhi hasil kinerja karyawan dan dapat memenuhi target yang telah ditentukan oleh organisasi.

E. Kerangka Konseptual



Gambar 3. Kerangka Konseptual Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

F. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dengan bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan. Belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data (Sugiyono, 2010:96).

Dalam penelitian ini diajukan sebuah hipotesis sebagai jawaban sementara terhadap permasalahan yang telah dikemukakan. Berdasarkan landasan teori yang dikemukakan, maka hipotesis penelitian ini adalah “Ada Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT.X”.