

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Ritchie, (Mc Carty:1986) Kesuksesan kinerja akan menimbulkan rasa percaya diri, penghargaan dan kemajuan sendiri. Yang akhirnya akan meningkatkan lebih tinggi kinerja.

Kinerja menurut Bernardin, dikutip dari Gomes (2000:135) “catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi-fungsi suatu pekerjaan tertentu akan kegiatan selama periode waktu tertentu”.

Menurut Kartono (1992:32) kinerja merupakan kemampuan dalam menjalankan tugas dan pencapaian standar keberhasilan yang ditentukan oleh instansi kepada karyawan sesuai dengan job yang diberikan kepada masing-masing karyawan.

Menurut Prawirosentono (2012: 5) kinerja 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.

Menurut Mangkunegara (2006:67) kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Mangkuprawira dan Hubeis (2007:153) kinerja karyawan adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara berencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan

Menurut Hasibuan (2002:160) kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Berdasarkan paparan diatas kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu menurut standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya

Kinerja menurut Tulus (1995:125) merupakan keadaan atau semangat yang dimiliki oleh sang karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya.

Dari pengertian-pengertian diatas maka dapat dikatakan bahwakinerja merupakan suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dilihat dari kualitas dan kuantitasnya serta efektifitasnya (berdasarkan hasil penelitian).

2.1.1 Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2006:10) penilaian prestasi kerja adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

Terdapat banyak manfaat yang dapat dipergunakan oleh institusi terhadap keberadaan penilaian kinerja tersebut, diantaranya adalah untuk peencanaan dan pengembangan karir karyawan (promosi-demosi, pendidikan dan pelatihan), reward atau kebutuhan kepegawaia lainnya. Adanya penilaian tersebut akan memberikan masukan yang positif bagi manajemen guna memetakan pegawai yang berkinerja tinggi dan pegawai yang memiliki kinerja rendah.

Menurut Hasibuan (2002:56), Setelah seorang manajer dalam sebuah organisasi memahami bagaimana hakikat kinerja dan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai maka hasil dari kinerja tersebut patut dinilai apakah sudah sesuai dengan apa yang diharapkan sebuah organisasi. Kinerja pegawai dapat dikatakan baik atau dapat dinilai dari beberapa hal, yaitu :

a. Kesetiaan Kinerja

Dapat diukur dari kesetiaan pegawai terhadap tugas dan tanggung jawabnya dalam organisasi. Kesetiaan adalah tekad dan kesanggupan, menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.

b. Prestasi Kerja

Hasil prestasi kerja pegawai, baik kualitas maupun kuantitas dapat menjadi tolak ukur kinerja. Pada umumnya prestasi kerja seorang pegawai dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesanggupan pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

c. Kedisiplinan

Sejauh mana pegawai dapat mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melaksanakan intruksi yang diberikan kepadanya.

d. Kreatifitas

Merupakan kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreatifitas dan mengeluarkan potensi yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

e. Kerjasama

Dalam hal ini kerjasama diukur dari kemampuan pegawai untuk bekerja sama dengan pegawai lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan, sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.

f. Kecakapan

Dapat diukur dari tingkat pendidikan pegawai yang disesuaikan dengan pekerjaan yang menjadi tugasnya.

g. Tanggung jawab

Yaitu kesanggupan seorang pegawai menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko pekerjaan yang dilakukan

Penilaian kinerja merupakan faktor kunci dalam mengembangkan potensi pegawai secara efektif dan efisien karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumberdaya manusia yang ada di dalam suatu organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi pertumbuhan organisasi secara keseluruhan.

Menurut Bernardin dan Russel yang diterjemahkan oleh Khaerul Umam (2010:190-191), mengemukakan bahwa:“Penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu (karyawan) pada organisasi tempat mereka bekerja”.

Menurut Sedarmayanti (2011:261), mengemukakan bahwa:“Penilaian kinerja adalah sistem formal untuk memeriksa/mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang.”

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja pegawai sangat perlu dilakukan, karena dapat dijadikan sebagai evaluasi terhadap setiap pegawai oleh kepala bidang dan kepala dinas dalam Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian dan Perdagangan untuk proses tindak lanjut setelah mengetahui apa kekurangan dan kelebihan dari kinerja bawahannya, maka kepala bidang dan kepala dinas dapat mengetahui tindakan apa yang harus diambil untuk mengatasi kekurangan serta mempertahankan kelebihan tersebut, sehingga akan berdampak pada pengambilan keputusan yang strategis mengenai hasil evaluasi kinerja serta komunikasi yang telah dilakukan oleh atasan dan bawahan sehingga tujuan instansi akan cepat tercapai.

2.1.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Alwi yang dikutip oleh Khaerul Umam (2010:191), mengemukakan bahwa:

Secara teoritis, tujuan penilaian kinerja dikategorikan sebagai suatu yang bersifat evaluation dan development.

Suatu yang bersifat evaluation harus menyelesaikan:

- a) Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi
- b) Hasil penilaian digunakan sebagai staffing decision
- c) Hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi

Sedangkan yang bersifat development Penilai harus menyelesaikan:

- a) Prestasi real yang dicapai individu
- b) Kelemahan-kelemahan individu yang menghambat kinerja
- c) Prestasi-prestasi yang dikembangkan

Menurut Sedarmayanti (2011:262) menjelaskan bahwa tujuan penilaian kinerja adalah:

1. Meningkatkan kinerja karyawan dengan cara membantu mereka agar menyadari dan menggunakan seluruh potensi mereka dalam mewujudkan tujuan organisasi.
2. Memberikan informasi kepada karyawan dan pimpinan sebagai dasar untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan.

Dari definisi tersebut dapat dikemukakan bahwa penilaian kinerja merupakan serangkaian proses untuk mengevaluasi proses atau hasil kerja seorang pegawai untuk memudahkan pimpinan (Kepala Bidang dan Kepala Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian dan Perdagangan) dalam menentukan kebijakan bagi pegawai tersebut yang berkaitan dengan pekerjaan atau jabatannya.

2.1.3 Pentingnya Penilaian Kerja

Menurut Fahmi (2016:136) Suatu studi akhir-akhir ini mengidentifikasi dua puluh macam tujuan yang berbeda-beda, yang dapat dikelompokkan ke dalam empat kategori:

- a. Evaluasi yang menekankan perbandingan antarorang;
 - Administrasi gaji
 - Pengakuan kinerja individu
 - Identifikasi kinerja yang buruk
 - Keputusan promosi
 - Keputusan penahanan dan penghentian
 - Pemutusan hubungan kerja

b. Pengembangan yang menekankan pada adanya perubahan dalam diri seseorang sepanjang waktu;

- Umpan balik kinerja
- Identifikasi kekuatan dan kelemahan individu
- Penentuan transfer dan penugasan
- Identifikasi kebutuhan pelatihan individu

c. Pemeliharaan sistem;

- Pengembangan tujuan korporasi dari individu
- Evaluasi pencapaian tujuan oleh individu, tim, dan unit usaha strategis
- Perencanaan sumberdaya manusia
- Penentuan kebutuhan pelatihan organisasi
- Pengokohan struktur wewenang
- Identifikasi pengembangan organisasi
- Audit sistem sumberdaya manusia

d. Dokumentasi.

- Dokumentasi keputusan-keputusan manajemen sumberdaya manusia
- Kriteria untuk pengujian validasi

Penilaian kinerja merupakan faktor kunci dalam mengembangkan potensi pegawai secara efektif dan efisien karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumberdaya manusia yang ada di dalam suatu organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi pertumbuhan organisasi secara keseluruhan.

Menurut Bernardin dan Russel yang diterjemahkan oleh Khaerul Umam (2010:190-191), mengemukakan bahwa:“Penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu (karyawan) pada organisasi tempat mereka bekerja”.

Menurut Sedarmayanti (2011:261), mengemukakan bahwa:“Penilaian kinerja adalah sistem formal untuk memeriksa/mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang.”

Menurut Alwi yang dikutip oleh Khaerul Umam (2010:191), mengemukakan bahwa:Secara teoritis, tujuan penilaian kinerja dikategorikan sebagai suatu yang bersifat evaluation dan development.

Suatu yang bersifat evaluation harus menyelesaikan:

- a) Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi
- b) Hasil penilaian digunakan sebagai staffing decision
- c) Hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi

Sedangkan yang bersifat development Penilai harus menyelesaikan:

- a) Prestasi real yang dicapai individu
- b) Kelemahan-kelemahan individu yang menghambat kinerja
- c) Prestasi-prestasi yang dikembangkan

Menurut Sedarmayanti (2011:262) menjelaskan bahwa tujuan penilaian kinerja adalah:

1. Meningkatkan kinerja karyawan dengan cara membantu mereka agar menyadari dan menggunakan seluruh potensi mereka dalam mewujudkan tujuan organisasi.

2. Memberikan informasi kepada karyawan dan pimpinan sebagai dasar untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan.

2.1.4 Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Umam (2010:101), mengemukakan bahwa:Kontribusi hasil penilaian merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi.secara terperinci, penilaian kinerja bagi organisasi adalah:

- a) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
- b) Perbaikan kinerja
- c) Kebutuhan latihan dan pengembangan
- d) pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian, dan perencanaan tenaga kerja
- e) Untuk kepentingan penelitian pegawai
- f) Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai..

Berdasarkan beberapa uraian diatas maka kinerja individual dapat diukur, dimana pada tingkat individu ini berhubungan dengan pekerjaan, mengacu kepada tanggungjawab utama. Bidang kegiatan utama atau tugas kunci yang merupakan bagian dari pekerjaan seseorang. Fokusnya kepada hasil yang diharapkan dapat dicapai seseorang dan bagaimana kontribusi mereka terhadap pencapaian target per orang, tim, departemen dan instansi serta penegakan nilai dasar Instansi.

Menurut Umam (2010:101), mengemukakan bahwa:Kontribusi hasil penilaian merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi.secara terperinci, penilaian kinerja bagi organisasi adalah:

- a) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi

- b) Perbaiki kinerja
- c) Kebutuhan latihan dan pengembangan
- d) pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian, dan perencanaan tenaga kerja
- e) Untuk kepentingan penelitian pegawai
- f) Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai..

2.1.5 Indikator Kinerja

Menurut bernadin (dalam Crimson sitanggang,2005:267) kinerja karyawan dapat dimulai dari:

a. Kualitas

Tingkat dimana hasil aktifitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktifitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktifitas.

b. Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.

c. Ketepatan waktu

Tingkat suatu aktifitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil ouput serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas lain.

d. Efektifitas

Tingkat penggunaan sumber daya manusia, organisasi yang dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

e. Kemandirian

Tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan bimbingan dari pengawas dan mampu bekerjasama serta menjalin komunikasi dengan karyawan lain.

Mangkunegara (2006:17) mengemukakan bahwa aspek yang dinilai dari kinerja mencakup aspek:

a. Kesetiaan

Kesediaan dengan sungguh-sungguh oleh karena kesadaran bahwa ada otoritas yang harus dipatuhi.

b. Hasil kerja

Kemampuan kerja sebagai hasil kerja (output) yang berasal dari adanya perilaku kerja serta lingkungan kerja tertentu yang kondusif.

c. Kejujuran

- Tidak mengambil uang atau saham perusahaan
- Tidak menghabiskan banyak waktu bermain dengan telepon genggam pribadi
- Tidak absen terlalu lama dari pekerjaan

d. Kedisiplinan

Suatu kondisi yang terdapat dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan ketertiban.

e. Kreatifitas

Kemampuan untuk memberikan gagasan-gagasan baru dan menerapkannya dalam pemecahan masalah. Kreativitas meliputi baik ciri-ciri aptitude seperti kelancaran (fluency), keluwesan (flexibility), dan keaslian (originality) dalam pemikiran, maupun ciri-ciri non aptitude, seperti rasa ingin tahu, senang mengajukan pertanyaan dan selalu ingin mencari pengalaman-pengalaman baru.

f. Kerjasama

Merujuk pada praktik seseorang atau kelompok yang lebih besar yang bekerja di khayalak dengan tujuan atau kemungkinan metode yang disetujui bersama secara umum, alih-alih bekerja secara terpisah dalam persaingan.

g. Kepemimpinan

Proses memengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

h. Kepribadian

Keseluruhan sikap, ekspresi, perasaan, temperamen, ciri khas dan juga perilaku seseorang. Sikap perasaan ekspresi & temperamen tersebut akan terwujud dalam tindakan seseorang kalau di hadapkan kepada situasi tertentu.

i. Prakarsa

upaya, tindakan mula-mula yang dimunculkan oleh seseorang; inisiatif; ikhtiar

j. Tanggung jawab

Keadaan dimana wajib menanggung segala sesuatu, sehingga berkewajiban menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

Menurut Marthis (2006:378) Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut :

- a. Kuantitas dari hasil
- b. Kualitas dari hasil
- c. Ketepatan waktu
- d. Kehadiran
- e. Kemampuan bekerja sama

2.1.6 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Prawirosentono, (1999:27) Kinerja karyaan dipengaruhi faktor, yaitu:

a. Efektifitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien

b. Otoritas (wewenang)

Otoritas menurut adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya. Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

c. Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

d. Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Dalam buku agustian (2013:14) kinerja (Performance) dipengaruhi oleh tiga faktor :

- a. Faktor individual yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang dan demografi.
- b. Faktor psikologis yang terdiri dari persepsi, attitude(sikap), personality (kepribadian), pembelajaran dan motivasi.

- c. Faktor yang terdiri dari sumber daya , kepemimpinan , penghargaan , struktur dan job design (Mangkunegara,2005:14).

Tinggi rendahnya kinerja seorang pegawai tentunya ditentukan oleh faktor-faktor yang mempengaruhinya baik secara langsung ataupun tidak langsung. Menurut Mangkunegara (2009:67) menyatakan bahwa: “Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation). Sedangkan menurut Mangkunegara (2009:67) dirumuskan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah :

Human Performance = Ability + Motivation

Motivation = Attitude + Situation

Ability = Knowledge + Skill

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (Ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + Skill). Artinya, pegawai yang memiliki IQ rata-rata (IQ 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (the right man on the right place, the right man on the right job).

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk

mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (sikap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai serta mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

Menurut Timple yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2006:15) faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal :

- a. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang.
- b. Faktor eksternal adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.”

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja dapat bersumber dari dalam individu pegawai maupun dari luar individu. Tinggal bagaimana kebijakan organisasi mampu menyelaraskan antara faktor-faktor tersebut.

Menurut Timpel (1993:76) faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

1. Kinerja baik dipengaruhi oleh dua faktor :

- a. Internal (pribadi)

-Kemampuan tinggi

-Kerja keras

- b. Eksternal (lingkungan)

- Pekerjaan mudah
- Nasib baik
- Bantuan dari rekan – rekan
- Pemimpin yang baik

2. Kinerja jelek dipengaruhi dua faktor :

a. Internal (pribadi)

- Kemampuan rendah
- Upaya sedikit

b. Eksternal (lingkungan)

- Pekerjaan sulit
- Nasib buruk
- Rekan - rekan kerja tidak produktif
- Pemimpin yang tidak simpatik

2.1.7 Upaya peningkatkan kinerja karyawan

Berdasarkan pernyataan menurut Timpe (1993:37) cara- cara untuk meningkatkan kinerja, antara lain :

1. Diagnosis

Suatu diagnosis yang berguna dapat dilakukan secara informal oleh setiap individu yang tertarik untuk meningkatkan kemampuannya dalam mengevaluasi dan memperbaiki kinerja. Teknik - tekniknya : refleksi, mengobservasi kinerja, mendengarkan komentar - komentar orang lain tentang mengapa segala sesuatu

terjadi, mengevaluasi kembali dasar - dasar keputusan masa lalu, dan mencatat atau menyimpan catatan harian kerja yang dapat membantu memperluas pencarian manajer penyebab - penyebab kinerja.

2. Pelatihan

Setelah gaya atribusional dikenali dan dipahami, pelatihan dapat membantu manajemen bahwa pengetahuan ini digunakan dengan tepat.

3. Tindakan

Tidak ada program dan pelatihan yang dapat mencapai hasil sepenuhnya tanpa dorongan untuk menggunakannya. Analisa atribusi kausal harus dilakukan secara rutin sebagai bagian dari tahap - tahap penilaian kinerja formal.

1. Memberikan dukungan atau dorongan kepada karyawan untuk berkembang
 - Memberi kesempatan kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan yang berbeda
 - Mengembangkan potensi diri
 - Tumbuh dan berkembang.
 - Memberi motivasi kepada karyawan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sesuai pekerjaan
2. Membuat standart kerja yang jelas
 - Memudahkan mengontrol kinerja atau performance karyawan
 - Dengan adanya standart yang jelas, karyawan akan berusaha mencapai standart tersebut dengan cara memperbaiki performance atau kinerja
3. Menetapkan area tanggung jawab dalam bekerja

4. Adanya tanggung jawab yang tinggi, memotivasi karyawan untuk meningkatkan performance agar tanggung jawabnya terselesaikan dengan baik
5. Mendorong karyawan untuk dapat mencapai standart kerja atau Performance yang baik
 - Menjadikan karyawan sebagai partner
 - Menghargai pendapat mereka atau mengajak mereka berkomunikasi
6. Membuat dokumen kesepakatan dengan karyawan
 - Dokumen berisi kesepakatan untuk mencapai standart
 - Digunakan untuk kontrol kinerja karyawan
7. Menentukan rangkaian atau urutan kegiatan
 - Menjadikan situasi kerja lebih sistematis
 - Karyawan tidak tumpang tindih dalam melakukan pekerjaan
8. Mengawasi dan mengikuti karyawan dalam melakukan pekerjaan
 - Mengetahui kebutuhan karyawan untuk mencapai standart
 - Menunjukkan kepedulian kepada karyawan sehingga mereka termotivasi untuk mencapai kesuksesan
9. Memperjelas tentang pemberian reward atau penghargaan
 - Mendorong karyawan untuk berperilaku lebih baik dan positif
 - Reward adalah faktor pendorong meningkatnya performance

2.1.8 Hubungan Antara Disiplin Kerja Dengan Kinerja Karyawan

Menurut budi setiyawan dan Waridin(2006) dan Aritonang (2005) menyatakan bahwa disiplin kerja karyawan bagian dari faktor kinerja. Disiplin kerja harus

dimiliki setiap karyawan dan harus dibudayakan dikalangan karyawan agar bisa mendukung tercapainya tujuan organisasi karena merupakan wujud dari kepatuhan terhadap aturan kerja dan juga sebagai tanggung jawab diri terhadap perusahaan. Untuk menciptakan kondisi yang harmonis tersebut terlebih dahulu harus diwujudkan keselarasan antara kewajiban dan hak karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa disiplin merupakan sikap kesetiaan dan ketaatan seseorang atau sekelompok orang terhadap peraturan-peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis yang tercermin dalam bentuk tingkah laku dan perbuatan. Hal demikian membuktikan bila kedisiplinan karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.2 Pengertian Disiplin Kerja

Menurut Puji (2014:182) bahwa secara etimologis, disiplin berasal dari bahasa Inggris *disciple* yang berarti “Pengikut” atau “penganut”, “pengajaran”, “latihan”, dan sebagainya. Disiplin merupakan suatu keadaan tertentu dimana orang-orang yang tergabung dalam organisasi tunduk pada peraturan-peraturan yang ada dengan rasa senang hati. Sedangkan, kerja adalah segala aktivitas manusia yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Rivai (2004:444) 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 meningkatkan kesadaran dan kesediaan orang mentaati peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Depdiknas(2001) mendefinisikan disiplin atau tertib adalah suatu sikap konsisten dalam melakukan sesuatu. Menurut pandangan ini disiplin sebagai suatu sikap konsisten dalam melakukan sesuatu. Menurut pandangan ini disiplin sebagai sikap yang taat terhadap sesuatu. Menurut pandangan ini disiplin sebagai sikap yang taat terhadap sesuatu aturan yang menjadi kesepakatan atau telah menjadi ketentuan.

Menurut pendapat Handoko (1994:208) disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar- standar organisasional. Dari pendapat beberapa ahli dapat disimpulkan disiplin kerja adalah suatu usaha dari manajemen organisasi perusahaan untuk menerapkan atau menjalankan peraturan ataupun ketentuan yang harus dipatuhi oleh setiap karyawan tanpa terkecuali.

Tujuan Disiplin adalah untuk mendorong karyawan berhati-hati sesuai peraturan dan perundang-undangan dalam pekerjaan.

Menurut Rivai (2004:444) 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 meningkatkan kesadaran dan kesedian seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

1. Sikap adalah mental dan perilaku karyawan yang bersal dari kesadaran atau kerelaan dirinya sendiri dalam melaksanakan tugas dan peraturan perusahaan.
2. Norma adalah kemampuan karyawan untuk memahami sepenuhnya peraturan yang berlaku sebagai suatu acuan dalam bersikap dan mengetahui tujuan dan manfaat dari peraturan tersebut.

3. Tanggung jawaban adalah kemampuan dalam menjalankan tugas dan peraturan perusahaan.
4. Disiplin karyawan memerlukan alat komunikasi, terutama pada peringatan yang bersifat spesifik terhadap karyawan yang tidak mau berubah sifat dan perilakunya, Penegakan disiplin karyawan biasanya dilakukan oleh penyelia. Sedangkan kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Seorang karyawan yang memiliki disiplin kerja yang tinggi jika yang bersangkutan konsekuen, konsisten, taat, bertanggung jawab atas tugas yang diamanahkannya.

2.2.1 Macam-macam Disiplin Kerja

Mangkunegara (2001:129) mengutarakan macam-macam disiplin kerja dalam organisasi, yaitu yang bersifat preventif dan bersifat korektif:

a. Disiplin Preventif

Pendekatan yang bersifat preventif adalah tindakan yang mendorong para pegawai untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang ditetapkan. Artinya melalui kejelasan dan penjelasan tentang pola sikap, tindakan dan perilaku yang diinginkan dari setiap anggota organisasi diusahakan pencegahan jangam sampai para pegawai berperilaku negatif.

Keberhasilan penerapan pendisiplinan preventif terletak pada disiplin pribadi para pegawai organisasi. Akan tetapi agar disiplin pribadi tersebut semakin kokoh, paling sedikit ada tiga hal yang perlu diperhatikan, yaitu :

1. Para anggota organisasi perlu didorong agar mempunyai rasa memiliki organisasi, karena secara logika seseorang tidak akan merusak sesuatu yang merupakan miliknya.
2. Para pegawai perlu diberikan penjelasan tentang berbagai ketentuan yang wajib ditaati dan standar yang harus dipenuhi. Penjelasan dimaksud seyogianya disertai informasi lengkap mengenai latar belakang berbagai ketentuan yang bersifat normatif tersebut.
3. Para pegawai didorong menentukan sendiri cara-cara pendisiplinan diri dalam kerangka ketentuan yang berlaku umum bagi seluruh anggota organisasi.

b. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada organisasi. Pada disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi yang sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Menurut Davis & Newstrom (1995) ada empat pemberian sanksi korektif yaitu:

1. Peringatan lisan (oral warning); berupa teguran dari atasan secara lisan (face to face)
2. Peringatan tulisan (written warning); berupa teguran secara tertulis jika teguran secara lisan tidak diindahkan
3. Disiplin pemberhentian sementara (discipline lay off); dilakukan setelah adanya peringatan lisan dan tulisan diberikan beberapa kali tetapi tidak ada perubahan perilaku.

4. Pemecatan (discharge); langkah terakhir yang diambil jika personil tidak menunjukkan perilaku untuk berubah untuk menuruti peraturan disiplin yang telah ditetapkan

Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran bagi pelanggar. Berat atau ringannya suatu sanksi tentunya pada bobot pelanggaran yang telah terjadi. Pengenaan sanksi biasanya mengikuti prosedur yang sifatnya hierarki. Artinya pengenaan sanksi diprakasai oleh atasan langsung pegawai yang bersangkutan, diteruskan kepada pimpinan yang lebih tinggi dan keputusan akhir diambil oleh pejabat pimpinan yang berwenang.

Pendisiplinan dilakukan secara bertahap, dengan mengambil berbagai langkah yang bersifat pendisiplinan dimulai dari yang paling ringan hingga yang paling berat. Misalnya dengan peringatan lisan, pernyataan ketidakpuasan oleh atasan langsung, penundaan kenaikan gaji berkala, penundaan kenaikan pangkat, pembebasan dari jabatan, pemberhentian sementara, pemberhentian atas permintaan sendiri, pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri, pemberhentian tidak dengan hormat.

2.2.2 Pentingnya Disiplin Kerja

Menurut Sutrisno (2012:86) keteraturan adalah ciri utama organisasi dan disiplin adalah salah satu metode untuk memelihara keteraturan tersebut. Tujuan utama disiplin adalah untuk meningkatkan efisiensi semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energi. Selain itu, disiplin mencoba untuk

mencegah kerusakan atau kehilangan harta, benda, mesin, peralatan dan perlengkapan kerja yang disebabkan oleh ketidakhati-hatian, sendau gurau atau pencurian. Disiplin mencoba mengatasi kesalahan dan keteledoran yang disebabkan karena kurang perhatian, ketidakmampuan, dan keterlambatan. Disiplin berusaha mencegah permulaan kerja yang lambat atau terlalu awalnya mengakhiri kerja yang disebabkan karena keterlambatan atau kemalasan. Disiplin juga berusaha untuk mengatasi perbedaan pendapat antar karyawan dan mencegah ketidaktaatan yang disebabkan oleh salah pengertian dan salah penafsiran.

Menurut Sutrisno (2012:87) ketidakdisiplinan dan kedisiplinan dapat menjadi panutan orang lain. Jika lingkungan kerja semuanya disiplin, maka seorang pegawai akan ikut disiplin, tetapi jika lingkungan kerja organisasi tidak disiplin, maka seorang pegawai akan ikut tidak disiplin. Untuk itu sangat sulit bagi lingkungan kerja yang tidak disiplin tetapi ingin menerapkan kedisiplinan pegawai, karena lingkungan kerja akan menjadi panutan bagi para pegawai.

Disiplin itu merupakan sebuah sikap yang selalu tepat janji, sehingga orang lain memercayainya. Selain menepati janji kepada orang lain, pemilik sifat ini akan selalu konsisten dengan apa yang ia ucapkan dan memiliki komitmen yang tinggi atas segala sesuatu yang ia kerjakan.

Oleh karena itu, memiliki sifat disiplin ini merupakan sebuah keharusan agar kamu dapat menjadi seorang pekerja yang baik. Dan berikut adalah beberapa alasan kenapa seorang pekerja harus memiliki sifat disiplin.

1. Demi mempertahankan pekerjaan

Pemutusan hubungan kerja kerap kali terjadi lantaran kurangnya rasa disiplin yang diterapkan oleh beberapa pegawai. Lantaran tidak memiliki rasa disiplin yang baik. Pekerja yang seperti ini, kerap kali terlambat dalam datang dan tidak mampu menyelesaikan tugasnya pada waktu yang telah ditentukan. Dan mana ada satu perusahaan pun yang ingin memiliki tipe pekerja yang demikian. Oleh karena itu demi mempertahankan posisi Anda di dalam perusahaan, milikilah rasa disiplin ini.

2. Mempermudah Anda dalam bekerja

Bekerja dengan sikap disiplin yang tinggi pasti dapat mempermudah seseorang dalam mengerjakan tugasnya. Seseorang yang memiliki perilaku disiplin yang tinggi akan mampu mengerjakan tugas dengan cepat, lantaran konsisten mengerjakan tugas yang diberikan sesuai dengan rencana. Sehingga tidak ada satu pekerjaan yang terlantarkan dan hasil dari pekerjaan yang ia lakukan akan selalu menjadi hasil yang terbaik.

Jadi dapat disimpulkan bahwa disiplin pegawai adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun yang tidak tertulis. (Prof.DR.Edy Sytrisno 2012:88)

2.2.3 Tujuan Dan Manfaat Disiplin Kerja Dalam Organisasi

Tujuan utama tindakan pendisiplinan adalah memastikan bahwa perilaku pegawai konsisten dengan aturan-aturan yang ditetapkan oleh organisasi (Henry Simamora, 2001). Berbagai aturan yang disusun oleh organisasi adalah tuntutan

untuk mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan. Ketika suatu aturan dilanggar, efektivitas organisasi berkurang sampai dengan tingkat tertentu, tergantung pada kerasnya pelanggaran.

Dalam hal ini, pimpinan harus menyadari bahwa tindakan pendisiplinan dapat merupakan kekuatan positif bagi organisasi apabila diterapkan secara konsisten dan berkeadilan. Sementara itu, tujuan berikutnya adalah menciptakan atau mempertahankan rasa hormat dan saling percaya pada sesama anggota.

Disiplin yang dilaksanakan secara tidak tepat dapat menciptakan masalah-masalah seperti moral kerja yang rendah, kemarahan, dan kemauan buruk diantara pengawas dan bawahan-bawahannya. Dalam kondisi seperti ini semua perbaikan dan perilaku pegawai hanya akan berlangsung singkat dan pengawas harus mendisiplinkan kembali pegawai dalam jangka waktu yang tidak terlalu lama.

Menurut Sastrohadiwiryono (2003: 292) secara khusus tujuan disiplin kerja para pegawai, antara lain:

1. Agar para pegawai menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan organisasi yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen dengan baik.
2. Pegawai dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan organisasi sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
3. Pegawai dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana, barang dan jasa organisasi dengan sebaik-baiknya.

4. Para pegawai dapat bertindak dan berpartisipasi sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada organisasi.

5. Pegawai mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Menurut poltak, 2016:339 pelaksanaan tindakan disiplin yang benar tidak hanya memperbaiki perilaku pegawai, tetapi juga akan meminimalkan masalah-masalah pendisiplinan dimasa yang akan datang melalui hubungan yang positif diantara bawahan dan atasan.

Jadi pada dasarnya tujuan penegakan disiplin untuk mendorong karyawan taat terhadap peraturan dan kebijakan, untuk mencapai efektifitas dan efisiensi kerja, serta meningkatkan produktifitas kerja karyawan.

2.2.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Sutrisno (2012:89) asumsinya bahwa pemimpin mempunyai pengaruh langsung atas sikap kebiasaan yang diperoleh karyawan. Kebiasaan itu ditentukan oleh pemimpin, baik dengan iklim atau suasana kepemimpinan maupun melalui contoh diri pribadi. Karena itu, untuk mendapat disiplin yang baik, maka pemimpin harus memberikan kepemimpinan yang baik pula.

Menurut Singodimedjo (2000), faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah :

- a. Besar kecilnya pemberian kompensasi
- b. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan
- c. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan
- d. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

- e. Ada tidaknya pengawasan pimpinan
- f. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan
- g. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin
 - Kebiasaan—kebiasaan positif itu antara lain;
 - Saling menghormati, bila ketemu di lingkungan pekerjaan.
 - Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sehingga para karyawan akan turut merasa bangga dengan pujian tersebut.
 - Sering mengikutsertakan karyawan dalam pertemuan-pertemuan, apalagi pertemuan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan mereka.

Menurut Saydam (2001: 202), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi tegak tidaknya suatu disiplin kerja perusahaan/organisasi, yaitu:

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi
2. Ada tidaknya keteladan pimpinan dalam perusahaan/organisasi
3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan
4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan
5. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan/pegawai
6. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

Sedangkan menurut Hasibuan (2003: 194) yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai antara lain:

1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan pegawai. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan)

yang dibebankan kepada pegawai harus sesuai dengan kemampuan pegawai yang bersangkutan, agar bekerja bersungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

2. Teladan pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan disiplin kerja pegawai karena pimpinan dijadikan teladan atau panutan oleh para bawahannya. Dengan teladan pimpinan yang baik, disiplin kerja bawahan juga akan baik.

3. Balas jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi disiplin kerja pegawai, karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan pegawai terhadap organisasi dan pekerjaannya.

4. Keadilan

Keadilan ikut mendorong disiplin kerja pegawai, karena ego dan sifat manusia yang selalu menganggap dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukum akan merangsang terciptanya disiplin kerja pegawai yang baik.

5. Pengawasan melekat (Waskat)

Waskat adalah tindakan nyata dan paling efektif untuk mencegah atau mengetahui kesalahan, membetulkan kesalahan, memelihara disiplin kerja, mengaktifkan peranan atasan dan bawahan, menggali sistem-sistem kerja yang paling efektif, serta menciptakan sistem internal kontrol yang terbaik dalam mendukung terwujudnya tujuan dinas, pegawai dan masyarakat.

6. Sanksi hukuman

Sanksi hukuman yang semakin berat, membuat pegawai akan semakin takut melanggar aturan-aturan dinas, sehingga sikap dan perilaku tidak disiplin pegawai akan berkurang.

7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi disiplin kerja pegawai. Pimpinan harus berani dan tegas bertindak untuk menghukum setiap pegawai yang tidak disiplin sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan.

8. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis di antara sesama pegawai ikut menciptakan disiplin kerja yang baik.

Dapat disimpulkan bahwa kompensasi, keteladanan pimpinan, aturan, dan perhatian terhadap bawahan atau hubungan kemanusiaan dapat mempengaruhi tingkat kedisiplinan kerja.

2.2.5 Pelaksanaan Disiplin Kerja

Menurut Sutrisno (2012:94) disiplin yang baik adalah disiplin diri. Kecenderungan orang normal adalah melakukan apa yang menjadi kewajibannya dan menepati aturan pemerintah. Suatu waktu orang akan mengerti apa yang dibutuhkan dari mereka, dimana mereka diharapkan untuk selalu melakukan tugasnya secara efektif dan efisien dengan senang hati. Kini banyak orang yang akan mengetahui bahwa kemungkinan yang terdapat dibalik disiplin adalah meningkatkan diri dari kemalasan.

Organisasi atau perusahaan yang baik harus berupaya menciptakan peraturan atau tata tertib yang akan menjadi rambu-rambu yang harus dipenuhi oleh seluruh karyawan dalam organisasi. Peraturan-peraturan yang akan berkaitan dengan disiplin itu diantara lain:

- a. Peraturan jam masuk, pulang dan jam istirahat
- b. Peraturan dasar tentang berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan
- c. Peraturan cara-cara melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan unit kerja lain.
- d. Peraturan tentang apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh para pegawai selama dalam organisasi dan sebagainya

Menurut Handoko (2002:208) disiplin perlu untuk mengatur tindakan kelompok, dimana setiap anggotanya harus mengendalikan dorongan hatinya dan bekerja sama demi kebaikan bersama. Dengan kata lain, mereka harus secara sadar tunduk pada aturan perilaku yang diadakan oleh kepemimpinan organisasi, yang ditunjukkan pada tujuan yang hendak dicapai. Dalam pelaksanaan disiplin kerja, peraturan dan ketetapan perusahaan hendaknya masuk akal dan bersifat adil bagi seluruh karyawan. Selain, itu hendaknya peraturan tersebut juga dikomunikasikan sehingga para karyawan tahu apa yang menjadi larangan dan apa yang tidak.

Organisasi harus memiliki program kerja yang tepat dan terarah dalam pendisiplinan pegawai terbagi 3 pendisiplinan kerja, yaitu:

1. Disiplin Preventif

Metode ini diterapkan sebelum terjadinya suatu pelanggaran terhadap peraturan yang berlaku. Metode pendisiplinan preventif adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para pegawai agar mengikuti berbagai standar dan aturan organisasi sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Sasaran pokoknya adalah mendorong terciptanya disiplin diri di antara para pegawai.

2. Disiplin Korektif

Metode ini diterapkan setelah adanya suatu pelanggaran terhadap peraturan yang berlaku. Metode pendisiplinan korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Kegiatan korektif sering berupa suatu bentuk hukuman dan disebut tindakan pendisiplinan (*disciplinary action*).

3. Disiplin Progresif

Metode pendisiplinan progresif adalah kegiatan memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang. Tujuan dari disiplin progresif agar pegawai mengambil tindakan-tindakan korektif sebelum mendapat hukuman yang lebih serius. Bentuk tindakan pendisiplinan terakhir adalah pemecatan.

Tindakan pendisiplinan akan menjadi lebih efektif jika diberikan tepat pada saat ditemukan adanya kesalahan. Menurut Heidjrachman dan Husnan (2000: 241) ada beberapa cara menegakkan disiplin kerja seperti:

1. Pendisiplinan hendaknya dilakukan secara pribadi. Tidak seharusnya memberikan teguran kepada bawahan di hadapan orang banyak. Hal ini akan

membuat malu bawahan yang ditegur (meskipun karyawan tersebut benar bersalah), selain karyawan menjadi malu, besar kenungkinannya timbul rasa dendam.

2. Pendisiplinan haruslah dilakukan oleh atasan langsung dengan segera. Jangan menunda-nunda pemberian pendisiplinan sampai masalah menjadi terlupakan.

3. Keadilan dalam pendisiplinan sangat diperlukan. Suatu kesalahan yang sama hendaknya diberikan hukuman yang sama pula.

4. Pimpinan tidak seharusnya memberikan pendisiplinan pada saat bawahan sedang tidak ada di tempat atau sedang absen.

5. Setelah pendisiplinan, sikap dari pimpinan haruslah wajar kembali. Tidak dibenarkan apabila setelah melakukan pendisiplinan pimpinan tetap bersikap membenci bawahan yang melakukan kesalahan. Rasa membenci hanya akan menimbulkan perlakuan yang tidak adil.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pendisiplinan dapat diterapkan sebelum terjadinya pelanggaran, ketika terjadi pelanggaran dan setelah terjadi pelanggaran yang berulang, dan semua pendisiplinan tersebut bisa dilakukan secara pribadi karena adanya kesadaran, maupun dilakukan atasan langsung.

2.2.6 Bentuk Sanksi dan Tindak Kedisiplinan

Menurut Fahmi(2016:75) ada beberapa bentuk tindakan sanksi yang diterima oleh seorang karyawan indiscipliner yang dilakukannya, yaitu:

- a. Teguran lisan
- b. Teguran tertulis

Bentuk isi teguran tersebut terapkan dalam berbagai macam bentuk, dan secara umum berbentuk sebagai berikut:

- a. Penurunan jabatan
- b. Pemindahan posisi
- c. Pemutusan Hubungan Kerja
- d. Termasuk pengaduan kepada pihak berwajib

Menurut Rivai (2004:450) pelanggaran kerja adalah setiap ucapan, tulisan, perbuatan seorang pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur oleh pimpinan organisasi, sedangkan sanksi pelanggaran kerja adalah hukuman disiplin yang dijatuhkan pimpinan organisasi kepada pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur pimpinan organisasi.

Menurut Rivai (2004:450) ada beberapa tingkat dan jenis pelanggaran kerja yang umumnya berlaku dalam suatu organisasi yaitu:

1. Sanksi pelanggaran ringan, dengan jenis: teguran lisan, teguran tertulis, dan pernyataan tidak puas secara tertulis.
2. Sanksi pelanggaran sedang, dengan jenis: penundaan kenaikan gaji, penurunan gaji, penundaan kenaikan pangkat.
3. Sanksi pelanggaran berat, dengan jenis: penurunan pangkat, pembebasan dari jabatan, pemberhentian, pemecatan.

Menurut Dharma (2004:403-407) berpendapat bahwa sanksi pelanggaran kerja akibat tindakan indisipliner dapat dilakukan dengan cara :

1. Pembicaraan informal

Dalam aturan pembicaraan informal dapat dilakukan terhadap karyawan yang melakukan pelanggaran kecil dan pelanggaran itu dilakukan pertama kali. Jika pelanggaran yang dilakukan karyawan hanyalah pelanggaran kecil, seperti terlambat masuk kerja atau istirahat siang lebih lama dari yang ditentukan, atau karyawan yang bersangkutan juga tidak memiliki catatan pelanggaran peraturan sebelumnya, pembicaraan informal akan memecahkan masalah. Pada saat pembicaraan usahakan menemukan penyebab pelanggaran, dengan mempertimbangkan potensi karyawan yang bersangkutan dan catatan kepegawaiannya.

2. Peringatan lisan

Peringatan lisan perlu dipandang sebagai dialog atau diskusi, bukan sebagai ceramah atau kesempatan untuk “mengumpat karyawan”. Karyawan perlu didorong untuk mengemukakan alasannya melakukan pelanggaran. Selama berlangsungnya pembicaraan, sebagai seorang pimpinan perlu berusaha memperoleh semua fakta yang relevan dan memintanya mengajukan pandangan. Jika fakta telah diperoleh dan telah dinilai, maka perlu dilakukan pengambilan keputusan terhadap karyawan bersangkutan.

3. Peringatan tertulis

Peringatan tertulis diberikan untuk karyawan yang telah melanggar peraturan berulang-ulang. Tindakan ini biasanya didahului dengan pembicaraan terhadap karyawan yang melakukan pelanggaran.

4. Pengrumahan sementara

Pengrumahan sementara adalah tindakan pendisiplinan yang dilakukan terhadap karyawan yang telah berulang kali melakukan pelanggaran. Ini berarti bahwa langkah pendisiplinan sebelumnya tidak berhasil mengubah perilakunya. Pengrumahan sementara dapat dilakukan tanpa melalui tahapan yang diuraikan sebelumnya jika pelanggaran yang dilakukan adalah pelanggaran yang cukup berat. Tindakan ini dapat dilakukan sebagai alternatif dari tindakan pemecatan jika pimpinan perusahaan memandang bahwa karir karyawan itu masih dapat diselamatkan.

5. Demosi

Demosi berarti penurunan pangkat atau upah yang diterima karyawan. Akibat yang biasa timbul dari tindakan pendisiplinan ini adalah timbulnya perasaan kecewa, malu, patah semangat, atau mungkin marah pada karyawan bersangkutan. Oleh sebab itu, demosi tidak dipandang sebagai langkah yang besar manfaatnya dalam pendisiplinan progresif di sejumlah perusahaan.

6. Pemecatan

Pemecatan merupakan langkah terakhir setelah langkah sebelumnya tidak berjalan dengan baik. Tindakan ini hanya dilakukan untuk jenis pelanggaran yang sangat serius atau pelanggaran yang terlalu sering dilakukan dan tidak dapat diperbaiki dengan langkah pendisiplinan sebelumnya. Keputusan pemecatan biasanya diambil oleh pimpinan pada tingkat yang lebih tinggi.

Pada dasarnya penerapan sanksi sebaiknya diatur dengan menampung masukan dari pegawai dengan maksud keikutsertaan mereka dalam penyusunan sanksi

yang akan diberikan sedikit banyaknya akan mempengaruhi serta mengurangi ketidaksiplinan tersebut, selain itu pemberian sanksi disiplin harus berorientasi pada pemberian latihan atau sifatnya pembinaan bukan bertujuan untuk menghukum agar para pegawai tidak melakukan kesalahan yang sama dimasa datang.

2.3 Pengaruh Hubungan Antara Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan

Karyawan yang berdisiplin diartikan sebagai seorang karyawan yang selalu datang dan pulang tepat pada waktunya. Mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku.

Disiplin yang diberikan secara tidak tepat dapat menciptakan masalah-masalah seperti moral kerja yang rendah, kemarahan, dan kemampuan buruk diantara pemimpin dan bawahan-bawahannya. Dalam kondisi-kondisi seperti itu setiap perbaikan dalam perilaku-perilaku karyawan yang berlangsung singkat, dan pemimpin harus mendisiplinkan kembali karyawan dalam jangka waktu yang tidak terlalu lama.

Disiplin kerja juga berkaitan dengan disiplin waktu serta disiplin terhadap perbuatan dan tingkah laku, disiplin tersebut dapat pula meningkatkan kinerja karyawan dengan mentaati ketentuan jam kerja serta memiliki tingkah laku yang baik maka akan mendorong karyawan untuk melaksanakan kerjanya dengan baik.

Jadi dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena dengan tindakan disiplin kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan.

2.4 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Alat Analisis	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Prastika meylani	Pengaruh Disiplin kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Kasus Bagian Operasional PT. Indah Logistik Cargo Cabang)	Analisis Regresi Linear	Variabel terikat (Y) Kinerja, sedangkan variabel bebas (X) Disiplin Kerja	Berdasarkan hasil analisis regresi linear didapat bilangan konstanta (a) sebesar 1,676 dan koefisien variabel disiplin kerja sebesar 0,587. Artinya apabila variabel disiplin kerja diasumsikan nol (0), maka kinerja karyawan sebesar 1,676. Nilai koefisien regresi variabel disiplin sebesar 0,587. Artinya adalah bahwa setiap peningkatan disiplin kerja sebesar 1 satuan maka akan meningkat kinerja sebesar 0,587.
2	Rika Widayani ngtyas	Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Macanan Jaya Cemerlang	1. Analisis Deskriptif 2. Hasil Uji Prasyarat Analisis 3. Pengujian Hipotesis	Variabel Dependen (X) Disiplin Kerja, sedangkan independen (Y) Produktivitas Kerja	Hal ini dibuktikan dengan hasil statistik uji regresi diperoleh nilai disiplin kerja (β) 0,169 (** $p < 0.05$; $p = 0,008$) dan motivasi kerja (β) 0,695 (* $p < 0.05$; $p = 0,000$) berpengaruh positif dan simultan terhadap kinerja karyawan PT. Macanan Jaya Cemerlang. Kontribusi

					pengaruh variabel disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sebesar (ΔR^2) 0,095, maka penelitian ini berhasil membuktikan hipotesis ketiga.
3	Mukhlis Riyadi	Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Percetakan Karesidenan Banyumas	Uji validitas menggunakan Confirmatory Factor Analysis (CFA).	Variabel dependen (Y) kinerja karyawan, sedangkan independen variabel (X1) Motivasi Kerja, (X2) disiplin kerja.	<p>a. Uji Hipotesis I Dari hasil penelitian diketahui bahwa Motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap Kinerja karyawan di Perusda Percetakan Karesidenan Banyumas sebesar ($\beta=0,312^{**}$). Kontribusi Motivasi kerja terhadap Kinerja Perusda Percetakan Karesidenan Banyumas sebesar 0,078, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama diterima.</p> <p>b. Uji Hipotesis II Dari hasil penelitian diketahui bahwa Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan di Perusda Percetakan Karesidenan Banyumas sebesar ($\beta=0,388^{**}$). Kontribusi komitmen organisasi terhadap Kinerja sebesar () 0,117, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua diterima.</p> <p>c. Uji Hipotesis</p>

					<p>III Dari hasil penelitian diketahui bahwa Motivasi kerja ($\beta=0,171^{**}$) dan Disiplin Kerja ($\beta=0,306^{**}$) berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan di Perusda Percetakan Karesidenan Banyumas. Kontribusi Motivasi kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja sebesar () 0,135. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga diterima.</p>
--	--	--	--	--	---

2.5 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap perumusan masalah penelitian yang akan diuji kebenarannya melalui penelitian yang dilakukan. Adapun hipotesis yang diambil berdasarkan latar belakang masalah, perumusan masalah, dan penelitian terdahulu adalah sebagai berikut: **“Diduga Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT.Riau Media Grafika (Tribun Pekanbaru)”**.

2.6 Kerangka Pemikiran



2.7 Operasional Variabel Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah maka harus dibuat operasionalisasi permasalahan yang dihubungkan untuk membantu pengidentifikasian terhadap indikator-indikator yang berkaitan dengan variabel-variabel tersebut, operasional variabel tersebut adalah:

1. Disiplin kerja sebagai Variabel X (Independen Variabel) atau variabel tidak terikat yang hasil permasalahannya mempengaruhi variabel Y (Dependen Terikat).
2. Kinerja karyawan sebagai variabel Y (Dependen Variabel) atau variabel terikat yang dipengaruhi oleh variabel X (Independen Variabel)

Tabel 2.
Operasional Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Disiplin Kerja (X) : Kesadaran dan kesediaan seseorang dalam menaati peraturan perusahaan atau organisasi norma sosial yang berlaku, dimana karyawan selalu datang tepat waktu dan mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik. Sumber: Malayu.S.P.Hasibuan. Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi. Penerbit Bumi Aksara. Bandung. 2002. Hal. 194	a.Tanggung Jawab	<ul style="list-style-type: none"> • Bertanggung jawab dalam pekerjaan • Berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan serius • Bekerja dengan cekatan • Menaati peraturan • Datang tepat waktu • Melakukan pekerjaan tanpa diperintah 	Ordinal
	b.Kepedulian	<ul style="list-style-type: none"> • Bekerjasama 	

	Terhadap Pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> • Melayani • Bersedia memperbaiki kesalahan • Dukungan yang diterima • Hubungan kerjasama yang harmonis 	
<p>Kinerja Karyawan (Y) : Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sumber: Dr. Anwar Prabu Mangkunegara, M.Si Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Remaja Rodaskarya, Bandung. 2000. Hal 67</p>	a. Kualitas Kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Kesesuaian keahlian karyawan dengan pekerjaan • Kesungguhan dalam bekerja • Kecakapan setiap karyawan dalam berkomunikasi dengan kawan sekerja dan atasan • Ketelitian pegawai dalam melakukan pekerjaan • Ada rasa bangga terhadap pekerjaan yang diberikan 	Ordinal
	b. Kuantitas Kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil kerja • Penyelesaian Pekerjaan • Pencapaian target pekerjaan • Kesesuaian waktu kerja dengan kebutuhan karyawan. 	