

BAB II

KAJIAN TEORITIK

A. Kajian Pustaka

1. Tinjauan Tentang Kinerja Karyawan

a) Pengertian Kinerja Karyawan.

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2005:67) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Lebih lanjut Mangkunegara (2005:75) menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok. Pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program

kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi organisasi yang di tuangkan melalui perencanaan strategi suatu prganisasi (moeheriono, 2010: 60)

Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu kegiatan organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode tertentu. Fungsi kegiatan atua pekerjaan yang dimaksud disini ialah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi. Pelaksanaan hasil pekerjaan atau prestasi kerja tersebut diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi dalam jangka waktu tertentu.(Pabundu Tika. 2006 : 121-122)

Yuwalliatin (2006) mengatakan bahwa kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam ukuran kinerja secara umum kemudian diterjemahkan kedalam penilaian perilaku secara mendasar, meliputi:

1. Kuantitas kerja
2. Kualitas kerja
3. Pengetahuan tentang pekerjaan
4. Perencanaan kegiatan

Kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dicapai oleh karyawan tersebut dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu, kinerja karyawan dapat dilihat dari indikator-indikator sebagai berikut:

- a) keputusan tasa segala aturan yang telah di tetapkan organisasi.
- b) dapat melaksanakan tugas atau pekerjaannya tanpa kesalahan atau dengan tingkat kesalahan yang paling rendah.
- c) ketepatan dalam menjalankan tugas

Aspek-aspek kinerja karyawan dapat dilihat sebagai berikut:

- a) hasil kerja, bagaimana seseorang itu mendapatkan sesuatu yang dikerjakannya.
- b) kedisiplinan yaitu ketepatan dalam menjalankan tugas, bagaimana seseorang menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan tuntutan waktu yang dibutuhkan.
- c) tanggung jawab dan kerja sama, bagaimana seseorang bisa bekerja dengan baik walaupun dalam dengan ada dan tidaknya pengawasan.

Aspek-aspek diatas sejalan dengan anwar prabu mangunegara (2000) bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secar kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya.

Edy sutrisno (2010: 170-172) dalam bukunya mengutip beberapa pengertian dari beberpa ahli, antara lain:

- a. Lawler dan porter (1967) mendefinisikan kinerja sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas.
- b. Prawirosentono (1999) mengemukakan kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang, sekelompok orang dalam organisasi , sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencaai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.
- c. Minner (1990) kinerja adalah bagian seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah diberikan kepadanya.
- d. Irianto (2001) mendefinisikan kinerja karyawan adalah prestasi yang di peroleh seseorang dalam melakukan tugas.
- e. Cormick & tiffin (1980) kinerja adalah kuantitas, dan waktu yang di gunakan dalam menjalankan tugas, aktukerja adalah jumlah absen, keterlambatan dan lamanya masa kerja.

Edy Sutrisno (2010: 172) menyimpulkan kinerja sebagai hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas,

kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencaai tujuan yang sudah di tetapkan oleh organisasi.

Dari berbagai uraian diatas dapat di tegaskan bahwa Kinerja berarti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

b) Faktor-Faktor Kinerja

Kinerja seseorang di pengaruhi oleh beberapa faktor, berikut ini faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut beberapa ahli:

Kinerja seseorang di pengaruhi oleh banyak faktor yang dapat di golongan pada 3 (tiga) kelompok yaitu kompensasi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi, dan dukungan manajemen simanjuntak, 2011 (11-17)

1. Kompensasi individu

Kompensasi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompensasi setiap orang mempengaruhi oleh beberapa faktor yang dapa di kelompokkan dalam 6 (enam) golongan yaitu.

- a. Kemampuan dan keterampilan kerja
- b. Keahlian. Yang menggambarkan tentang kerja karyawan berdasarkan sejauh mana pengetahuan

tentang hal yang mereka tangani lebih baik dari pada dari pada orang yang lain di bidang yang sama.

- c. Kebutuhn yang menggambarkan tentang kinerja karyawan berdasarkan pada hal-hal yang menggerakkan karyawan pada aktivitas-aktivitas dan menjadi dasar alasan berusaha.
- d. Tanggung jawab yang menggambarkan tentang kinerja karyawan berdasarkan keadaan wajib menanggung terhadap tugas-tugasnya.
- e. Latar belakang. Yang menggambarkan tentang kinerja karywan dilihat dari titik tolk masa lalunya yang memberikan pemahaman kepada pekerjaannya apa yang ingin dia lakukan.
- f. Etos kerja. Yang menggambarkan kinerja karyawan berdasarkan sikap yang muncul atas kehendak dan kesadaran sendiri yang didasari oleh sistem organisasi orientasi nilai budaya terhadap kinerja.

2. Faktor Dukungan organisasi

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.

Pengorganisasian yang di maksud disini adalah untuk memberi kejelasan bagi setiap unit kerja dan setiap orang tentang sasaran tersebut. Sedangkan penyediaan sarana dan alat kerja langsung mempengaruhi kinerja setiap orang, penggunaan peralatan dan teknologi maju sekarang ini bukan saja dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja, akan tetapi juga dipandang untuk memberikan kemudahan dan kenyamanan kerja.

3. Faktor psikologis

Kinerja perusahaan dan kinerja setiap perorangan juga sangat tergantung pada kemampuan psikologis seperti persepsi, sikap dan motivasi. (dalam skripsi, Nuri Rosyidah. 2013 : 16-18)

Sedangkan menurut pandangan Henry Simamira (Anwar Prabu Mangku Negara, 2001) 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, pengkargaan, struktur *job design* (Mangku Negara. 2010 : 14)

Perusahaan penting untuk mengetahui kinerja karyawan agar dapat mengambil langkah untuk mengembangkan sumber

daya manusia yang ada dalam perusahaannya dengan langkah mengikut sertakan karyawan ke pelatihan-pelatihn tertentu faktor lingkungan juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan diantaranya adalah bagaimana kondisi fisik tempat bekerj, pertan dan materi, waktu untuk bekerja pengawasan dan pelatuhan, desain organisasi dan iklim organisasi. (dalam jurnal, Herwidaningtyas Soeyitno. 2013 : Vol. 02 No. 1)

c) Penilaian Kinerja.

Penilaian kerja (*perforance aprisial*) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan dengan seperangkat standart dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. *Penilaian kinerja juga disebut pemeringatan karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan karyawan, evaluasi kinerja dan penilaian hasil.*

Penilaian kinerja digunakan secara luas untuk mengelolah upah dan gaji, memberikan umpan balik kinerja dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan individual. Sebagaian besar penilaian adalah tidak konsisten hanya berorientasi pada jangka pendek, subjektif dah berguna hanya untuk mengdentifikasi karyawan yng bekerja sangat baik atau sangat buruk, penilaian kinerja yang dilakukan dengan buruk akan membawa hasil yang mengecewakan

untuk semua pihak yang terkait, tetapi tanpa menyalahin kinerja formal akan membatasi pilihan pemberi kerja yang berkaitan dengan pendisiplinan dan pemecatan.

Organisasi dalam penilaian kerja biasanya menggunakan dua peran yang memiliki potensi konflik. *Peran pertama* untuk mengukur kinerja dalam memberikan imbalan kerja atau keputusan administratif mengenai karyawan. *Peran kedua* berfokus pada pengembangan individu. Dalam peran ini manajer berperan lebih sebagai seseorang penasihat dibandingkan seorang hakim yang akan mengubah atmosfer hubungan. Peran kedua tersebut akan menekankan dalam mengidentifikasi potensi dan merencanakan kesempatan pertumbuhan dan arah karyawan. (Robert, L. Mathis-jhon h. Jackson. 2006 : 382-383)

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) memainkan peranan yang sangat penting dalam peningkatan kinerja karyawan di tempat kerja. Karyawan menginginkan dan memerlukan balikan berkenaan dengan prestasi mereka dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan balikan kepada mereka. Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan karyawan dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja. Penilaian kinerja merupakan upaya membandingkan

prestasi aktual karyawan dengan prestasi kerja dengan yang diharapkan darinya (Dessler 2000).

Dalam penilaian kinerja karyawan tidak hanya menilai hasil fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, kedisiplinan, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya. Menurut Dessler (2000) ada lima faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu:

- a. Prestasi pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, keterampilan, dan penerimaan keluaran
- b. Kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi
- c. Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan
- d. Kedisiplinan, meliputi: kehadiran, sanksi, warkat, regulasi, dapat dipercaya diandalkan dan ketepatan waktu
- e. Cooperative Penilaian responden tentang kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi)..
- f. Inisiatif Penilaian responden tentang semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.

g. Personal quality. Penilaian responden tentang kepribadian, keramahtamahan dan integritas pribadi. (Dessler, Gary. 1997)

Menurut Hani Handoko (2002) pengukuran kinerja adalah usaha untuk merencanakan dan mengontrol proses pengelolaan pekerjaan sehingga dapat dilaksanakan sesuai tujuan yang telah ditetapkan, penilaian prestasi kerja juga merupakan proses mengevaluasi dan menilai prestasi kerja karyawan diwaktu yang lalu atau untuk memprediksi prestasi kerja di waktu yang akan datang dalam suatu organisasi.

Kinerja karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja karyawan selama periode tertentu. Pemikiran tersebut dibandingkan dengan target/sasaran yang telah disepakati bersama. Tentunya dalam penilaian tetap mempertimbangkan berbagai keadaan dan perkembangan yang mempengaruhi kinerja tersebut. Hani Handoko (2000) menyebutkan bahwa penilaian kinerja terdiri dari 3 kriteria, yaitu :

- a. Penilaian berdasarkan hasil yaitu penilaian yang didasarkan adanya target dan ukurannya spesifik serta dapat diukur.
- b. Penilaian berdasarkan perilaku yaitu penilaian perilaku-perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan.

- c. Penilaian berdasarkan *judgement* yaitu penilaian yang berdasarkan kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, koordinasi, pengetahuan pekerjaan dan ketrampilan, kreativitas, semangat kerja, kepribadian, keramahan, integritas pribadi serta kesadaran dan dapat dipercaya dalam menyelesaikan tugas. (Hani Handoko. 1993)

2. Tinjauan Tentang Disiplin Kerja

a) Pengertian Disiplin Kerja

Dalam kamus umum Bahasa Indonesia susunan Poerwadarminta (1982) disiplin diartikan sebagai (a) latihan batin dan watak dengan maksud supaya segala perbuatannya selalu mentaati tata tertib, (b) ketaatan pada aturan dan tata tertib. Dengan kata lain disiplin adalah suat sikap dan perbuatan untuk selalu menaati tata tertib.

Disiplin kerja adalah suatu bentuk tindakan manajemen untuk menegakkan standar-standar organisasi (Davis & Newstrom, 1985). Hal serupa juga dikemukakan oleh Gibson (dalam Hapsari, 1998) bahwa disiplin adalah penggunaan beberapa hukuman atau sanksi jika karyawan menyimpang dari peraturan. Disiplin (discipline) adalah bentuk pengendalian diri karyawan dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja dalam suatu organisasi (Simamora, 1995).

Menurut Nitisemito (1982) bahwa kedisiplinan bukan hanya menyangkut masalah kehadiran yang tepat waktu di tempat kerja namun lebih tepat diartikan sebagai suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan baik tertulis maupun tidak. Jadi, kedisiplinan dalam suatu perusahaan dapat ditegakkan bilamana sebagian besar peraturan-peraturannya ditaati oleh sebagian besar karyawan. Disiplin kerja akan membawa dampak positif bagi karyawan maupun organisasi. Disiplin yang tinggi akan membuat karyawan bertanggungjawab atas semua aspek pekerjaannya dan meningkatkan prestasi kerjanya yang berarti akan meningkatkan pula efektivitas dan efisiensi kerja serta kualitas dan kuantitas kerja.

Disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Adapun arti kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggungjawabnya. Sedangkan kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun tidak (Hasibuan, 1994).

Siswanto (dalam Hapsari, 1998) disiplin adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat pada peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup

menjalankan dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan pemahaman di atas, maka pengertian disiplin kerja merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk menaati peraturan perusahaan atau organisasi baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis dan tidak mengelak untuk menerima sanksi apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Sehingga hal ini membuat karyawan bertanggungjawab atas semua aspek pekerjaannya dan meningkatkan prestasi kerjanya yang berarti akan meningkatkan pula efektivitas dan efisiensi kerja serta kualitas dan kuantitas kerja.

b) Proses Pembentukan Disiplin Kerja

Ada dua jenis disiplin kerja berdasarkan terbentuknya yaitu disiplin diri dan disiplin kelompok (Helmi, 1996).

1. Disiplin diri

Disiplin diri merupakan upaya yang dilakukan oleh seseorang atas prakarsa sendiri dalam melaksanakan tugas. Disiplin diri menurut Jasin (dalam Helmi, 1996) merupakan disiplin yang dikembangkan atau dikontrol oleh diri sendiri berwujud pada kontrol terhadap tingkah laku yang berupa ketaatan terhadap peraturan baik yang ditetapkan sendiri maupun oleh pihak lain.

Davis & Newstrom (1985) mengungkapkan bahwa pembentukan disiplin pribadi merupakan tujuan disiplin preventif yang ditetapkan oleh organisasi sehingga disiplin diri ditujukan pula demi pencapaian tujuan organisasi.

Disiplin diri pada tiap karyawan bila telah tumbuh dengan baik akan merupakan kebanggaan bagi setiap organisasi, karena pengawasan yang terus menerus tidak dibutuhkan lagi. Melalui disiplin diri, karyawan-karyawan merasa bertanggungjawab dan dapat mengatur diri sendiri untuk kepentingan organisasi.

Disiplin diri merupakan hasil proses belajar (sosialisasi) dari keluarga dan masyarakat. Penanaman nilai-nilai yang menjunjung disiplin, baik yang ditanamkan oleh orang tua, guru atau pun masyarakat merupakan bekal positif bagi tumbuh dan berkembangnya disiplin diri.

Penanaman nilai-nilai disiplin dapat berkembang apabila didukung oleh situasi lingkungan yang kondusif yaitu situasi yang diwarnai perlakuan yang konsisten dari orang tua, guru atau pimpinan. Selain itu, orang tua, guru dan pimpinan yang berdisiplin tinggi merupakan model peran yang efektif bagi berkembangnya disiplin diri.

Disiplin diri sangat besar perannya dalam mencapai tujuan organisasi. Melalui disiplin diri seorang karyawan selain

menghargai dirinya sendiri juga menghargai orang lain. Misalnya jika karyawan mengerjakan tugas dan wewenang tanpa pengawasan atasan, pada dasarnya karyawan telah sadar melaksanakan tanggungjawab yang telah dipikulnya. Hal itu berarti karyawan sanggup melaksanakan tugasnya. Pada dasarnya ia menghargai potensi dan kemampuannya. Disisi lain, bagi rekan sejawat, dengan diterapkannya disiplin diri akan memperlancar kegiatan yang bersifat kelompok. Apalagi jika tugas kelompok tersebut terkait dalam dimensi waktu ; suatu proses kerja yang dipengaruhi urutan waktu pengerjaannya. Ketidaksiplinan dalam suatu bidang kerja akan menghambat bidang kerja lain.

Jadi dalam hal ini ada beberapa manfaat yang dapat diambil oleh karyawan jika mempunyai disiplin diri diantaranya :

- a. Disiplin diri adalah disiplin yang diharapkan oleh organisasi. Jika harapan organisasi terpenuhi karyawan akan mendapat reward (penghargaan) dari organisasi, apakah itu dalam bentuk prestasi atau kompetisi lainnya.
- b. Melalui disiplin diri merupakan bentuk penghargaan terhadap orang lain. Jika orang lain merasa dihargai, akan tumbuh penghargaan serupa dari orang lain pada dirinya. Hal ini semakin memperkuat kepercayaan diri.
- c. Penghargaan terhadap kemampuan diri. Hal ini didasarkan atas pandangan bahwa jika karyawan mampu melaksanakan tugas,

pada dasarnya ia mampu mengaktualisasikan kemampuan dirinya. Hal itu berarti ia memberikan penghargaan pada potensi dan kemampuan yang melekat pada dirinya.

2. Disiplin Kelompok

Kegiatan organisasi bukanlah kegiatan yang bersifat individual semata. Selain disiplin diri masih diperlukan disiplin kelompok. Bagaimana disiplin kelompok terbentuk?. Disiplin kelompok akan tercapai jika disiplin diri telah tumbuh dalam diri karyawan. Artinya kelompok akan menghasilkan pekerjaan yang optimal jika masing-masing anggota kelompok dapat memberikan andil yang sesuai dengan hak dan tanggungjawabnya. Karyawan juga dituntut untuk mampu mengatur sikap dan perilaku yang sesuai dengan peraturan kerja sehingga hal ini menjadi sarana untuk mempertahankan eksistensi organisasi.

Pimpinan juga bertanggungjawab untuk menciptakan iklim organisasi dalam rangka pendisiplinan preventif. Dalam upaya ini pimpinan berusaha agar karyawan mengetahui dan memahami standar yang berlaku, karena apabila karyawan tidak mengetahui standar yang diharapkan untuk mereka lakukan, perilaku mereka cenderung tidak menentu dan salah arah.

Kedisiplinan tidak lahir dengan sendirinya. Disiplin lahir, tumbuh dan berkembang melalui akumulasi pengalaman dan proses sosialisasi. Disiplin dibangun dari kepribadian yang matang

dan identifikasi terhadap norma-norma kelompok masyarakat. Norma kelompok berfungsi menegakkan disiplin melalui fungsi pengawasan dan kontrol sosial disebut dengan pengawasan eksternal yaitu berupa pengawasan pimpinan, orang tua atau teman sekerja. Pengawasan internal datang dari dalam individu dan menghasilkan kontrol diri. Oleh karena itu kontrol diri mempunyai peran penting dalam membangun disiplin secara internal. Kontrol diri dibutuhkan untuk mengaktifkan proses pendisiplinan (Davis & Newstrom, 1985).

Kaitan antara disiplin diri dan disiplin kelompok dilukiskan oleh Jasin (dalam Helmi, 1996) seperti dua sisi dari satu mata uang. Keduanya saling melengkapi dan menunjang sifatnya komplementer. Disiplin diri tidak dapat dikembangkan secara optimal tanpa dukungan disiplin kelompok. Sebaliknya, disiplin kelompok tidak dapat ditegakkan tanpa adanya dukungan disiplin pribadi.

c) Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja menurut Steers (1985), Harris (1994) dan Nitisemito (1982) (dalam Suharsih, 2001) secara umum dapat dibedakan menjadi dua yaitu faktor dari dalam individu dan faktor dari luar individu. Faktor dari

dalam individu meliputi : kepribadian, semangat kerja, motivasi kerja intrinsik serta kepuasan kerja. Sedangkan faktor dari luar individu meliputi : motivasi kerja ekstrinsik, kepuasan kerja, kepemimpinan, lingkungan kerja dan tindakan indisipliner yang diberikan.

Kepribadian dari para karyawan menentukan perilaku disiplin kerja. Penelitian Yuspratiwi (1990), menemukan bahwa individu yang memiliki *locus of control* internal lebih mampu mengontrol waktunya, lebih bersungguh-sungguh dalam bekerja dan lebih menunjukkan performansi kerja yang lebih baik pada situasi yang kompleks. Selain itu faktor kepribadian juga akan berpengaruh pada persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan atasan, bagaimana atasan memperlakukan karyawannya akan dinilai secara langsung oleh karyawan. Persepsi tersebut dapat mempengaruhi performansi kerja seseorang, dalam hal ini disiplin kerja diri karyawan (Spriegel dalam Yuspratiwi,1990).

Disiplin kerja dapat pula terbentuk bila karyawan benar-benar mampu mempunyai semangat kerja yang tinggi, apabila terdapat semangat kerja diantara karyawan, dapat diharapkan tugas yang diberikan kepada mereka akan dilakukan dengan baik dan cepat, Harris (dalam Suharsih 2001). Dengan adanya semangat kerja yang tinggi maka akan timbul kesetiaan, kegembiraan, kerja

sama, dan ketaatan atau disiplin terhadap peraturan-peraturan perusahaan.

Faktor motivasi kerja dan kepuasan kerja juga sangat mempengaruhi disiplin kerja. Motivasi kerja dan kepuasan kerja dimasukkan sebagai faktor dari dalam diri individu dan faktor dari luar individu. Motivasi kerja intrinsik dalam hal ini yaitu adanya perasaan bangga dari dalam diri individu terhadap pribadi dan organisasi tempat dia bekerja sehingga hal ini akan membangun kepercayaan diri karyawan, karyawan sendiri akan secara sukarela melaksanakan apa yang menjadi kewajibannya di perusahaan tersebut. Sedangkan untuk motivasi kerja ekstrinsik yaitu adanya penghargaan dan pujian dari atasan, hal ini bisa dijadikan sebagai reward untuk bekerja lebih baik. Penghargaan dan pujian tersebut akan mendorong karyawan untuk bekerja secara maksimal dengan memperhatikan ketentuan-ketentuan dan aturan-aturan yang berlaku di dalam perusahaan, Soejono dan Djono (dalam Suharsih, 2001).

Kepuasan kerja sendiri juga mempengaruhi disiplin kerja seorang karyawan. Kepuasan kerja yang berasal dari dalam diri individu yaitu arti dari pekerjaan itu sendiri bagi karyawan. Dengan adanya kepuasan kerja yang tumbuh dalam diri individu membuat karyawan lebih giat bekerja secara suka rela tanpa adanya paksaan. Sedangkan yang merupakan faktor dari luar

individu berupa gaji yang cukup maka akan mendorong karyawan untuk meningkatkan disiplin kerjanya (Wexley & Yukl dan Davis & Newstrom dalam Hapsari, 1998).

Faktor lain yang merupakan faktor dari luar individu berupa kepemimpinan, dimana keteladanan pimpinan mempunyai pengaruh yang sangat besar dan memberi efek yang positif dalam menegakkan disiplin. Ketika karyawan dituntut untuk menaati peraturan maka pimpinan diharapkan juga menaati peraturan yang berlaku. Ketaatan pimpinan ini akan menjadi contoh untuk diikuti karyawan (Nitisemito, 1982).

Lingkungan kerja juga berpengaruh terhadap perilaku disiplin kerja. Lingkungan kerja yang berpengaruh pada perilaku disiplin kerja dapat dikatakan sebagai lingkungan dalam organisasi yang menciptakan lingkungan *cultural* dan sosial tempat berlangsungnya kegiatan organisasi. Lingkungan selain memberikan rangsangan terhadap individu untuk berperilaku, termasuk perilaku tidak disiplin, juga memberikan tekanan terhadap individu seperti tuntutan yang berlebihan dari lingkungan (rekan kerja, organisasi, pekerjaan masyarakat, dan sebagainya). Lebih jauh hal ini dapat membawa pada situasi yang merangsang timbulnya perilaku tidak patuh, melanggar aturan, dan kurangnya rasa tanggungjawab (Steers, 1985).

Usaha meningkatkan disiplin juga diperlukan kebiasaan yang terus menerus. Tindakan tegas untuk setiap tindakan indisipliner diperlukan untuk membentuk disiplin kerja. Tindakan indisipliner bukan semata-mata berupa hukuman tetapi lebih ditekankan agar karyawan melakukan kebiasaan yang dianggap baik oleh perusahaan. Hal ini bisa menjadi pendamping peningkatan kesejahteraan sehingga diharapkan pencapaian disiplin akan lebih berhasil (Nitisemito, 1982).

Penegakan disiplin atau tindakan indisipliner dapat dibagi menjadi dua yaitu positif dan negatif. Tindakan disiplin positif adalah dengan diberi nasehat untuk kebaikan dimasa yang akan datang. Sedangkan tindakan disiplin yang negatif adalah dengan cara-cara (a) memberikan peringatan lisan, (b) memberikan peringatan tertulis, (c) dihilangkan sebagai haknya, (d) didenda, (e) dirumahkan sementara, (f) diturunkan pangkatnya, (g) dipecat. Urutan-urutan tindakan disiplin negatif ini disusun berdasarkan tingkat kekerasannya dari yang paling lunak sampai yang paling berat (Ranupandojo dan Husnan, 1990).

d) Aspek-aspek Disiplin Kerja

Aspek-aspek yang terdapat dalam disiplin kerja berdasarkan dari definisi disiplin kerja menurut Siswanto dan Prijodarminto (dalam Hapsari, 198) dan Nitisemito (1982) antara lain:

1. Aspek pemahaman terhadap peraturan yang berlaku

Sebelum mematuhi suatu peraturan perlu diketahui apakah karyawan sudah mengetahui atau memahami standar atau peraturan dengan jelas. Seorang karyawan menunjukkan kedisiplinan yang baik bila perilakunya menunjukkan usaha-usaha untuk memahami secara jelas suatu peraturan, berarti karyawan secara proaktif berusaha mendapatkan informasi tentang peraturan sehingga karyawan akan rajin mengikuti briefing, membaca pengumuman atau menanyakan ketidakjelasan suatu peraturan.

2. Aspek kepatuhan dan ketaatan terhadap aturan standar

Karyawan mempunyai disiplin tinggi jika tidak memiliki catatan pelanggaran selama kerjanya, mentaati suatu peraturan tanpa ada paksaan dan secara sukarela dapat menyesuaikan diri dengan aturan organisasi yang telah ditetapkan. Senantiasa menghargai waktu sehingga membuat bekerja tepat waktu, tahu kapan memulai dan mengakhiri suatu pekerjaan, tahu membedakan kapan waktu istirahat dan kapan waktu bekerja serius, menyelesaikan suatu pekerjaan yang telah ditetapkan merupakan contoh dari bentuk-bentuk kepatuhan terhadap aturan standar.

3. Aspek pemberian hukuman jika terjadi pelanggaran

Disiplin sering dikonotasikan sebagai hukuman namun tidak semua ketentuan disiplin berbentuk hukuman. Hukuman hanya diberikan ketika seseorang karyawan melakukan pelanggaran. Pemberian hukuman juga dilakukan sesuai jenis dan tingkat pelanggaran yang dilakukan.

Lateiner dan Lavine (1985) mengemukakan kurang lebih sama seperti Siswanto dan Prijodarminto (dalam Hapsari, 1998) dan Nitisemito (1982) bahwa aspek disiplin kerja karyawan diantaranya :

- 1) Bahwa umumnya disiplin yang sejati terdapat apabila para karyawan datang ke kantor dengan teratur dan tepat pada waktunya.
- 2) Berpakaian seragam di tempat kerja
- 3) Menggunakan bahan dan perlengkapan dengan hati-hati
- 4) Menghasilkan kuantitas dan kualitas pekerjaan yang memuaskan
- 5) Mengikuti cara bekerja yang ditentukan oleh kantor atau perusahaan dan menyelesaikan pekerjaan dengan semangat yang baik.

Dalam Anoraga & Suyati (1995) juga ada kesamaan seperti yang diungkapkan oleh Siswanto dan Prijodarminto (dalam

Hapsari, 1998) dan Nitisemito (1982) serta Lateiner dan Lavine (1985). Menurut Anoraga & Suyati (1995) untuk mengetahui tingkat kedisiplinan kerja yang baik yaitu :

- 1) Kepatuhan tenaga kerja pada jam-jam kerja
- 2) Kepatuhan tenaga kerja terhadap perintah atasan serta tata tertib yang berlaku
- 3) Penggunaan dan pemeliharaan bahan-bahan dan alat kantor dengan hati-hati
- 4) Bekerja dengan mengikuti cara-cara kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan.

Anoraga & Suyati (1995) hanya menambahkan yaitu berkaitan dengan kegairahan kerja. Menurut Anoraga & Suyati (1995), kegairahan kerja termasuk salah satu faktor yang penting di dalam bekerja. Tenaga kerja yang sudah tidak mempunyai gairah dalam bekerja akan malas dalam bekerja sehingga hasilnya kurang optimal. Tugas dari organisasi atau perusahaan adalah membuat perubahan-perubahan agar tenaga kerjanya tidak merasa jenuh dalam bekerja. Perubahan-perubahan yang dibuat hendaknya berdampak positif bagi kinerja karyawan.

Berdasarkan dari beberapa hal di atas, penulis menentukan aspek-aspek disiplin kerja berdasarkan dari teori Alfred R. Lateiner

dan I. E. Lavine (1985), Siswanto dan Prijodarminto (dalam Hapsari, 1998) dan Nitisemito (1982) sebagai berikut :

1. Disiplin terhadap peraturan-peraturan

Disiplin terhadap peraturan-peraturan dapat diartikan sebagai ketaatan karyawan terhadap ketentuan-ketentuan yang berlaku di lingkungan kerjanya, hal ini meliputi peraturan yang tertulis maupun yang tidak tertulis. Disiplin ini dapat berupa ketaatan untuk memberitahukan bila tidak masuk kerja, berpakaian sesuai dengan ketentuan, ketaatan dalam menggunakan alat-alat perlengkapan yang ada.

2. Disiplin Waktu

Disiplin waktu dapat diberi pengertian sebagai ketaatan karyawan terhadap waktu kerja. Hal ini meliputi ketaatan karyawan terhadap jam masuk kerja, jam pulang kerja dan kehadiran di tempat kerja.

3. Disiplin terhadap tugas dan tanggung jawab

Disiplin terhadap tugas dan tanggung jawab ini dapat diberi pengertian sebagai ketaatan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Hal ini meliputi ketaatan karyawan untuk mematuhi cara-cara kerja yang telah

ditentukan, menerima tugas yang dibebankan dan ketaatan untuk menyelesaikan setiap tugas.

4. Menerima sanksi-sanksi apabila melanggar peraturan dan juga apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan

Hal ini diberi pengertian bahwa karyawan yang melanggar peraturan-peraturan yang telah ditetapkan organisasi ataupun tidak menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diembannya akan diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

3. 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 di kalangan karyawan agar bisa mendukung tercapainya tujuan organisasi karena merupakan wujud dari kepatuhan terhadap aturan kerja dan juga sebagai tanggung jawab diri terhadap perusahaan. pelaksanaan disiplin dengan dilandasi kesadaran dan keinsafan akan terciptanya suatu kondisi yang harmonis antara keinginan dan kenyataan. 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.

B. Kerangka Teori

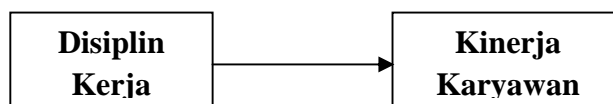
Kinerja dalam buku manajemen sumber daya manusia yang dikarang oleh *Robert L. Mathis dan Jhon H. Jackson* dijelaskan juga bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang telah dikerjakan atau dilakukan oleh karyawan. Sedangkan pengertian kinerja menurut Maier adalah sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Sebagai pegangan dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kemampuan kerja seorang pegawai yang dapat dibuktikan dari hasil kerja sehari-hari yang dapat memberikan nilai lebih bagi kemajuan unit kerja atau organisasinya. Setiap pegawai diharapkan memiliki kinerja yang memuaskan, sehingga sinergi dari prestasi-prestasi pegawai akan dapat meningkatkan dan mengembangkan eksistensi organisasi di tengah-tengah masyarakat. Penjelasan di atas menekankan bahwa pengertian kinerja atau prestasi sebagai “hasil” atau “apa yang keluar” dari sebuah pekerjaan dan kontribusinya pada organisasi. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa manajemen kinerja merupakan upaya yang dilakukan oleh pimpinan

organisasi untuk membina paradigma baru atau mengembangkan kinerja pegawai.

Menurut Hasibuan (2003) kedisiplinan adalah salah satu faktor penting dalam perusahaan. Dikatakan faktor penting karena disiplin itu sendiri mempengaruhi terhadap kinerja pegawai atau karyawan dalam sebuah organisasi. Semakin tinggi disiplin pegawai semakin tinggi pula kinerjanya. Sehingga hal ini akan berdampak terhadap prestasi kerja yang dicapai. Disiplin merupakan cerminan besarnya tanggung jawab seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Mereka menghasilkan jumlah dan kualitas pekerjaan yang memuaskan dan mengikuti cara kerja yang ditentukan oleh perusahaan dan menyelesaikan dengan sangat baik.

Gambar 2.1 kerangka teori



C. Hipotesis.

Hipotesis merupakan dugaan sementara yang kemungkinan benar atau juga salah. Hipotesis tersebut akan ditolak jika ternyata salah dan akan diterima jika fakta-fakta benar. Oleh karena itu, pada penelitian ini penulis akan mengajukan hipotesis sebagai berikut:

Ha: Terdapat hubungan antara variable Disiplin Kerja dengan Kinerja karyawan di CV Segar Murni Mojokerto

Ho: Tidak Terdapat Hubungan antara variabel Disiplin Kerja dengan Kinerja Karyawan di CV Segar Murni Mojokerto