

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia adalah pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.¹ Sumber daya manusia merupakan suatu modal dasar yang paling utama dalam setiap organisasi. Tanpa adanya sumber daya manusia, dapat dipastikan roda organisasi tidak akan bergerak.²

Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan agar sumber daya manusia dalam organisasi dapat didayagunakan secara efektif dan efisien guna mencapai berbagai tujuan.³ Dalam hal ini serangkaian cara untuk mencapai berbagai tujuan. Dalam hal ini serangkaian cara untuk mencapai berbagai tujuan organisasi adalah melalui peningkatan disiplin kerja, kemudian menumbuhkan motivasi kerja yang tinggi dan juga melalui pengembangan karir terhadap karyawan-karyawan pada organisasi atau perusahaan. Jadi manajemen sumber daya manusia memang sangat diperlukan dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan terutama dalam hal produktivitas kerja karyawan.

B. Disiplin Kerja

1. Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal. Di dalam kehidupan sehari-hari, dimanapun manusia berada dibutuhkan peraturan-peraturan dan ketentuan-

¹ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2009), 5.

² Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah* (Jakarta: Rajawali Pers), 25.

³ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2009), 27.

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.

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Oleh karena itu, setiap manajer selalu berusaha agar para bawahannya mempunyai disiplin yang baik. Seorang manajer dikatakan efektif dalam kepemimpinannya, jika para bawahannya berdisiplin baik. Untuk memelihara dan meningkatkan kedisiplinan yang baik adalah hal yang sulit, karena banyak faktor yang mempengaruhinya.⁴

Kedisiplinan merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Kesediaan merupakan suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun tidak. Jadi, seseorang akan bersedia mematuhi semua peraturan serta melaksanakan tugas-tugasnya baik secara sukarela maupun terpaksa. Kedisiplinan diartikan jika karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.⁵

Menurut Singidimedjo disiplin merupakan sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang

⁴ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2009), 193.

⁵ Abdurrahmat Fathoni, *Manajemen Sumberdaya Manusia* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2006), 126.

merosot akan menjadi penghalang dan menghambat pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut Latainer disiplin merupakan suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh karyawan dan menyebabkan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada keputusan, peraturan, dan nilai-nilai tertinggi dari pekerjaan dan perilaku. Dalam arti sempit, biasanya dihubungkan dengan hukuman. Padahal sebenarnya menghukum seorang karyawan hanya merupakan sebagian dari persoalan disiplin. Hal demikian jarang terjadi dan hanya dilakukan bilamana usaha-usaha pendekatan secara konstruktif mengalami kegagalan.

Menurut Terry disiplin merupakan alat penggerak karyawan. Agar tiap pekerjaan dapat berjalan dengan lancar, maka harus diusahakan agar ada disiplin yang baik. Terry kurang setuju jika disiplin hanya dihubungkan dengan hal-hal yang kurang menyenangkan (hukuman), karena sebenarnya hukuman merupakan alat paling akhir untuk menegakkan disiplin.

Menurut Beach disiplin mempunyai dua pengertian. Arti yang pertama, melibatkan belajar atau mencetak perilaku dengan menerapkan imbalan atau hukuman. Arti kedua lebih sempit lagi yaitu disiplin ini hanya bertalian dengan tindakan hukum terhadap perilaku kesalahan. Dari beberapa pendapat tersebut dapat dirumuskan bahwa yang dimaksud dengan disiplin adalah sikap hormat terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan, yang ada dalam diri karyawan, yang menyebabkan ia menyesuaikan diri dengan sukarela pada peraturan dan ketetapan perusahaan.

Rumusan lain menyatakan bahwa pendisiplinan adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap, dan perilaku karyawan sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya.⁶

⁶ Sodang Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2014), 305.

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Dengan demikian bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan itu diabaikan, atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin kerja yang buruk. Sebaliknya, bila karyawan tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi yang baik.⁷

Disiplin merupakan bentuk pengendalian diri pegawai dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja didalam sebuah organisasi. Tindakan disiplin sebagaimana diterangkan oleh Henry Simamora, menuntut suatu hukuman terhadap pegawai yang gagal memenuhi standar standar yang ditentukan. Tindakan disiplin yang dilaksanakan secara tidak benar adalah destruktif bagi karyawan dan organisasi. Oleh karena itu tindakan disiplin haruslah tidak diterapkan secara sembarangan melainkan memerlukan pertimbangan yang bijak.⁸

Dari berbagai definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kedisiplinan karyawan adalah suatu kondisi tertentu dari serangkaian perilaku karyawan yang mana kondisi tersebut menunjukkan ketaatan karyawan terhadap sebuah peraturan atau tata tertib yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan untuk mencapai suatu tujuan. Disiplin kerja merupakan sikap atau tingkah laku yang menunjukkan kelayaklitan dan ketaatan seorang keryawan terhadap peraturan yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan baik yang tertulis maupun tidak tertulis sehingga para karyawan diharapkan dapat melakukan pekerjaannya secara efektif dan efisien.

2. Tujuan Disiplin Kerja

Secara umum dapat disebutkan bahwa tujuan utama disiplin kerja adalah demi kelangsungan organisasi

⁷ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2009), 86-87.

⁸ Ambar Teguh Sulistiyani, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Graha Ilmu, 2009), 290.

atau perusahaan sesuai dengan motif organisasi atau perusahaan yang bersangkutan baik hari ini maupun hari esok, antara lain:⁹

- a. 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.
- b. 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.
- c. Pegawai dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana, barang dan jasa organisasi sebaik-baiknya.
- d. Para pegawai dapat bertindak dan berpartisipasi sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada organisasi.
- e. Pegawai mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan organisasi, baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang.

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Asumsinya bahwa pemimpin mempunyai pengaruh langsung atas sikap kebiasaan yang diperoleh karyawan. Kebiasaan itu ditentukan oleh pemimpin, baik dalam iklim atau suasana kepemimpinan maupun melalui contoh pribadi. Karena itu untuk mendapatkan disiplin yang baik, maka kepemimpinan harus memberikan kepemimpinan yang baik pula.¹⁰ Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah sebagai berikut:

- a. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi perusahaan. Bila ia menerima

⁹ Mutiara Panggabean, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2019), 98.

¹⁰ Jawahir Tanthowi, *Unsur-Unsur Manajemen Menurut Ajaran Al-Qur'an* (Jakarta: Pustaka al-Husna, 1983), 72.

kompensasi yang memadai, mereka akan bekerja tenang dan tekun, serta selalu berusaha bekerja dengan sebaik-baiknya. Akan tetapi bila ia merasa kompensasi yang diterimanya jauh dari memadai, maka ia akan berfikir mendua dan berusaha untuk mencari tambahan penghasilan lain dari luar, sehingga menyebabkan ia sering mankir dan sering meminta izin keluar.

Namun demikian, pemberian kompensasi yang memadai belum tentu pula menjamin tegaknya disiplin. Karena pemberian kompensasi hanyalah merupakan salah satu cara meredam kegelisahan karyawan. Namun realita dalam lapangan menunjukkan bahwa pemberian kompensasi mampu membuat karyawan bekerja dengan tenang dan dapat mencapai target perusahaan.

- b. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan.

Peranan keteladanan pemimpin sangat berpengaruh besar dalam perusahaan. Bahkan sangat dominan daripada faktor-faktor lain. Para karyawan yang menjadi bawahan akan meniru setiap yang dilihatnya setiap hari, apapun yang dibuat pimpinannya. Oleh karena itu bila pemimpin ingin menegakan disiplin karyawannya maka ia harus lebih dulu mempraktikan supaya dapat diikuti dengan baik oleh para karyawan lainnya.

- c. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin ditegakkan bila

peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi.

d. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Bila ada seorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pemimpin untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggar disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua karyawan akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa. Dalam situasi demikian, maka semua karyawan akan berhati-hati dalam setiap pekerjaan, sehingga tidak menimbulkan kesalahan atau pelanggaran. Jika seorang pemimpin tidak berani mengambil keputusan atau tindakan ketika ada seorang karyawan yang melakukan pelanggaran maka akan berpengaruh langsung dalam suasana kerja dalam perusahaan.

e. Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Dengan adanya pengawasan seperti demikian, maka sedikit banyak para karyawan akan terbiasa melaksanakan disiplin kerja. Mungkin untuk sebagian karyawan yang sudah menyadari arti disiplin, pengawasan seperti ini tidak perlu, tetapi bagi karyawan lainnya, tegaknya disiplin masih agak perlu dipaksakan, agar mereka tidak berbuat semauanya dalam perusahaan.

f. Ada tidaknya perhatian terhadap karyawan

Pimpinan yang berhasil memberi perhatian yang besar kepada para karyawan akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik. Karena ia bukan hanya dekat dalam arti jarak fisik, tetapi juga mempunyai jarak dekat dalam artian jarak batin. Pimpinan demikian akan selalu dihormati dan dihargai oleh para karyawan, sehingga akan berpengaruh besar kepada prestasi, semangat kerja, dan moral kerja karyawan.

g. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin

Kebiasaan-kebiasaan positif itu antara lain:

- 1) Saling menghormati, bila ketemu di lingkungan pekerjaan.
- 2) Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan fungsinya, sehingga para karyawan turut merasa bangga dengan pujian tersebut.
- 3) Sering mengikutsertakan karyawan dalam pertemuan-pertemuan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan mereka.
- 4) Memberitahu bila ingin meninggalkan tepat kepada rekan sekerja, dengan menginformasikan kemana dan untuk urusan apa, walaupun kepada bawahan sekalipun.¹¹

4. Jenis-Jenis Pendisiplin Kerja

Terdapat dua jenis pendisiplinan dalam organisasi, yaitu pendisiplinan yang bersifat *preventif* dan pendisiplinan yang bersifat *korektif*:

a. Pendisiplinan *preventif*

Disiplin *preventif* yaitu tindakan yang mendorong para karyawan untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Artinya melalui kejelasan dan penjelasan tentang pola sikap, tindakan, dan perilaku yang diinginkan dari setiap anggota organisasi diusahakan pencegahan jangan sampai para karyawan berperilaku negatif.

Disiplin *preventif* merupakan kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Sasaran pokoknya adalah untuk mendorong disiplin diri diantara para karyawan. Dengan cara ini para karyawan menjaga disiplin diri mereka bukan semata-mata karena dipaksa pihak manajemen.¹²

¹¹ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2009), 89-92.

¹² Tani Handoko, *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: BPFE, 2013), 208.

Keberhasilan penerapan kedisiplinan preventif terletak pada disiplin pribadi para anggota organisasi. Akan tetapi agar disiplin itu semakin kokoh, paling sedikit ada tiga hal yang perlu mendapat perhatian dari manajemen:

- 1) Para anggota organisasi perlu didorong agar mempunyai rasa memiliki organisasi, karena secara logika seseorang tidak akan merusak sesuatu yang merupakan miliknya. Berarti perlu ditanamkan perasaan kuat bahwa keberadaan mereka adalah “anggota keluarga besar” organisasi yang bersangkutan.
 - 2) Para karyawan diberikan pengetahuan tentang berbagai aturan yang wajib ditaati dan standar yang harus dipenuhi. Penjelasan yang dimaksud sebaiknya disertai dengan informasi lengkap mengenai latar belakang berbagai ketentuan yang bersifat normatif tersebut.
 - 3) Para karyawan didorong untuk menentukan sendiri cara-cara kedisiplinan diri dalam kerangka ketentuan-ketentuan yang berlaku umum bagi seluruh anggota organisasi.
- b. Pendisiplinan *korektif*

Disiplin *korektif* yaitu jika ada karyawan yang nyata-nyata telah melakukan pelanggaran atas ketentuan-ketentuan yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan kepadanya dikenakan sanksi disipliner. Berat atau ringannya suatu sanksi tentunya tergantung pada bobot pelanggaran yang telah terjadi. Pengenaan sanksi biasanya mengikuti prosedur yang bersifat hierarki. Artinya pengenaan sanksi diprakarsai oleh atasan langsung karyawan yang bersangkutan, diteruskan kepada pimpinan yang lebih tinggi dan keputusan akhir pengenaan sanksi diambil oleh pejabat pimpinan yang memegang berwenang untuk itu.¹³

¹³ Sodang Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2014), 305-306.

Pengenaan sanksi korektif diterapkan dengan memperhatikan tiga hal yaitu:

- 1) Karyawan yang dikenakan sanksi harus diberi tahu pelanggaran atau kesalahan apa yang telah diperbuatnya.
- 2) Kepada yang bersangkutan diberi kesempatan membela diri.
- 3) Pengenaan sanksi terberat yaitu pemberhentian. Perlu dilakukan wawancara keluar pada waktu mana dijelaskan antara lain, mengapa manajemen mengambil tindakan sekeras itu. Dengan wawancara seperti itu, karyawan diharap memahami tindakan manajemen terhadapnya. Disamping itu karyawan tersebut meninggalkan organisasi dengan perasaan antipati sekecil mungkin dengan organisasi.¹⁴

5. Indikator-Indikator Kedisiplinan

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, antara lain:¹⁵

a. Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan. Tujuan yang dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan yang bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

b. Teladan pimpinan

Teladan pemimpin sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para

¹⁴ Tani Handoko, *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: BPFE, 2013), 209

¹⁵ Abdurrahmat Fathoni, *Manajemen Sumberdaya Manusia* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2006), 127-128.

bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Jika teladan pimpinan kurang disiplin, para bawahan pun akan kurang disiplin.

c. Balas jasa

Balas jasa ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaannya maka kedisiplinan mereka juga akan semakin baik pula.

d. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lain nya.

e. Waskat (pengawasan melekat)

Waskat (pengawasan melekat) merupakan tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan, karena dengan waskat ini atasan harus aktif dan harus mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti bahwa atasan harus selalu ada dan hadir ditempat pekerjaannya, supaya dapat mengawasi dan memberikan petunjuk jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan. Jadi waskat ini menuntut adanya kebersamaan aktif antara atasan dengan bawahan dalam mencapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

f. Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan. Sikap dan perilaku kurang disiplin karyawan akan berkurang.

g. Ketegasan pemimpin

Ketegasan pemimpin dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas untuk menghukum karyawan yang melakukan pelanggaran indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan. Dengan demikian, pimpinan akan dapat memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan. Sebaliknya apabila pimpinan kurang tegas atau tidak ada tindakan bagi para karyawan yang indisipliner, sulit baginya untuk memelihara kedisiplinan bawahannya. Bahkan sikap indisipliner karyawan akan semakin banyak karena mereka beranggapan bahwa peraturan dan sanksi hukumannya tidak berlaku lagi. Pimpinan yang tidak tegas dalam menindak atau menghukum karyawan yang indisipliner, sebaiknya tidak usah membuat peraturan atau tata tertib pada perusahaan tersebut.

h. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis antar sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan yang bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari *direct single relationship*, *direct group relationship* dan *cross relationship* hendaknya harmonis.¹⁶

¹⁶ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia edisi revisi* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2008), 195-198.

C. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang telah ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja pada organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya.¹⁷

Suatu perusahaan tentu membutuhkan karyawan sebagai tenaga kerjanya guna meningkatkan produk yang berkualitas. Mengingat karyawan merupakan aset terpenting bagi perusahaan, banyak hal yang perlu diperhatikan terkait dengan peningkatan kinerjanya. Kinerja karyawan juga merupakan suatu prestasi dari seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.¹⁸

Menurut Ratundo dan Sackett sebagaimana dikutip oleh Khaerul Umam, mendefinisikan kinerja merupakan suatu tindakan atau perilaku yang dikontrol oleh individu dan memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan-tujuan dari organisasi. Ada tiga komponen besar dari kinerja, yaitu kinerja tugas merupakan penyelesaian tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan, kinerja keanggotaan menjadikan seseorang terlibat dalam kehidupan organisasi politik dan memprooikan citra organisasi yang positif dan menyenangkan, kinerja kontraproduktif mengacu pada perilaku sukarela yang merugikan kesejahteraan

¹⁷ Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012), 95.

¹⁸ Kasmir, *Manajemen Perbankan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2000), 153.

organisasi serta merugikan keanggotaan seseorang dalam organisasi tersebut.¹⁹

Pengertian kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang ingin dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya yaitu sesuai dengan tanggungjawab yang telah diberikan kepada karyawan.²⁰ Definisi lain, menjelaskan bahwa kinerja karyawan merupakan catatan yang dihasilkan dari fungsi karyawan atau kegiatan yang dilakukan karyawan selama periode waktu tertentu.²¹ Dapat dipahami bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja karyawan diharapkan mampu menghasilkan mutu pekerjaan yang baik serta jumlah pekerjaannya yang sesuai dengan standar.

Berdasarkan beberapa pengertian dari kinerja yang disampaikan oleh para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan peran dan tugasnya dalam periode tertentu, yang dihubungkan dengan ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi tempat individu tersebut kerja. Kinerja individu adalah hasil kerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dan kinerja kelompok.

2. Indikator Kinerja Karyawan

Ukuran secara kualitatif dan kuantitatif yang menunjukkan tingkatan pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan adalah merupakan sesuatu yang dapat dihitung serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat bahwa kinerja setiap hari dalam perusahaan dan perseorangan terus mengalami

¹⁹ Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi* (Bandung: Pustaka Setia, 2012), 188.

²⁰ Mangkunegara, *Manajemen sumber Daya Perusahaan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), 75.

²¹ Ambar T., dan Rosidah, *Manajemen Sumber daya Manusia* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003), 103.

peningkatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Banyak faktor yang dapat dijadikan ukuran kinerja, namun ukuran kinerja harus relevan, signifikan, dan komprehensif, karena ukuran berkaitan dengan tipe ukuran yang dapat diklasifikasikan sebagai berikut:²²

a. Produktifitas

Produktifitas biasanya dinyatakan sebagai hubungan antara *input* dan *output* fisik suatu proses. Oleh karena itu produktifitas merupakan hubungan antara jumlah *output* dibandingkan dengan sumber daya yang dikonsumsi dalam memproduksi *output*.

b. Kualitas

Pada kualitas biasanya termasuk baik ukuran internal seperti susut, jumlah ditolak, dan cacat per unit, maupun ukuran-ukuran *eksternal rating* seperti kepuasan pelanggan atau penilaian frekuensi pemesanan ulang pelanggan.

c. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu menyangkut presentase pengiriman tepat waktu atau ukuran ketepatan waktu mengukur apakah orang melakukan apa yang dikatakan akan dilakukan sesuai waktu yang telah ditentukan.

d. *Cycle Time*

Menunjukkan jumlah waktu untuk maju dari satu titik ke titik yang lain dalam proses. Pengukuran *Cycle Time* adalah mengukur berapa lama sesuatu dilakukan.

e. Pemanfaatan sumber daya

Pemanfaatan sumber daya adalah pengukuran sumber daya yang dipergunakan lawan sumber daya tersedia untuk dipergunakan,, pemanfaatan sumber daya dapat diterapkan untuk mesin, computer, kendaraan, dan bahkan orang.

f. Biaya

Ukuran biaya terutama berguna apabila dilakukan kalkulasi dalam dasar per unit, namun

²² Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2013), 233.

banyak perusahaan hanya mempunyai sedikit informasi tentang biaya per unit, pada umumnya dilakukan kalkulasi biaya secara menyeluruh.

3. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja seseorang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan pada 3 kelompok, yaitu kompetensi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi, dan dukungan manajemen.

a. Kompetensi individu

Kinerja individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi setiap orang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan dalam dua golongan, yaitu:

1) Kemampuan dan keterampilan kerja

Kemampuan dan keterampilan kerja seseorang dipengaruhi oleh kebugaran fisik dan kesehatan jiwa individu yang bersangkutan, pendidikan, akumulasi, pelatihan, dan pengalaman kerja. Kebugaran fisik membuat orang mampu dan tahan bekerja keras. Sebaliknya, pekerja yang kekurangan gizi akan cepat lemah dan lelah serta tidak mampu melakukan pekerja berat. Demikian juga gangguan kejiwaan akibat rasa frustrasi dan masalah-masalah sosial ekonomi membuat yang bersangkutan tidak konsisten dan tidak terkonsentrasi melakukan pekerjaan.

Pendidikan dan pelatihan merupakan bagian dari investasi sumber daya manusia (*human investment*). Semakin lama waktu yang digunakan seseorang untuk pendidikan dan pelatihan, semakin tinggi kemampuan atau kompetensinya melakukan pekerjaan dan dengan demikian semakin tinggi kinerjanya. Pengalaman kerja dapat memperdalam dan memperluas kemampuan kerja. Semakin sering seseorang melakukan pekerjaan yang sama, maka semakin terampil dan semakin cepat menyelesaikan pekerjaannya, semakin banyak macam pekerjaan yang dilakukan seseorang,

maka pengalaman kerjanya akan semakin luas dan memungkinkan peningkatan kinerja.

2) Motivasi dan etos kerja

Motivasi dan etos kerja sangat penting mendorong semangat kerja. Motivasi dan etos kerja dipengaruhi oleh latar belakang keluarga, lingkungan masyarakat, budaya dan nilai-nilai agama yang diautnya. Seseorang yang melihat pekerjaan sebagai beban dan keterpaksaan untuk memperoleh uang akan mempunyai kinerja yang rendah. Sebaliknya, seseorang yang memandang pekerjaan sebagai kebutuhan, pengabdian, tantangan dan prestasi akan menghasilkan kinerja yang tinggi.

b. Dukungan organisasi

Kinerja seseorang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja serta kondisi dan syarat kerja. Pengorganisasian dimaksudkan untuk memberikan kejelasan bagi setiap unit kerja dan setiap orang tentang sasaran yang harus dicapai dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran tersebut.

Penyediaan sarana dan alat kerja juga 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. Kondisi kerja mencakup kenyamanan lingkungan kerja, aspek keselamatan dan kesehatan kerja, syarat-syarat kerja, sistem pengupahan dan jaminan sosial serta keamanan dan keharmonisan hubungan industrial. Hal-hal tersebut mempengaruhi kenyamanan untuk melakukan tugas yang lebih lanjut mempengaruhi kinerja setiap orang.

Program keselamatan dan kesehatan kerja perlu ditingkatkan bukan saja untuk menghindari kecelakaan kerja, kerusakan alat dan gangguan

produksi, akan tetapi juga untuk meningkatkan kinerja karyawan atau pekerja. Syarat-syarat kerja yang memuat hak dan kewajiban pekerja serta kewenangan dan kewajiban pengusaha akan memberikan kepastian bagi pekerja untuk melaksanakan tugasnya dengan baik dan dengan penuh tanggungjawab.

c. Dukungan manajemen

Kinerja perusahaan dan pekerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajer atau pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja, demikian juga dengan menumbuhkan motivasi dan memobilisasi seluruh karyawan untuk bekerja secara optimal. Dalam rangka pengembangan kompetensi pekerja, maka manajemen dapat melakukan beberapa hal antara lain:

- 1) Mengidentifikasi dan mengoptimalkan pemanfaatan kekuatan, keunggulan dan potensi yang dimiliki oleh setiap pekerja.
- 2) Mendorong pekerja untuk terus belajar meningkatkan wawasan dan pengetahuan.
- 3) Membuka kesempatan yang seluas-luasnya kepada pekerja untuk belajar, baik secara pribadi maupun melalui pendidikan dan pelatihan yang dirancang atau diprogramkan.
- 4) Membantu setiap orang yang menghadapi kesulitan dalam melakukan tugas.²³

4. Pengukuran Kinerja Karyawan

Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan. Pengukuran hanya berkepentingan untuk mengukur apa yang penting dan relevan, hal-hal yang

²³ Payaman J. Simanjuntak, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja* (Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 2005), 10-13.

diukur tergantung pada apa yang dianggap penting oleh *stakeholders*.²⁴

Ukuran kinerja harus alat ukur yang bersifat obyektif sehingga diperlukan adanya kriteria yang sama, kriteria suatu ukuran kinerja menurut Armstrong dan Baron adalah:

- a. Dikaitkan dengan tujuan strategis dan mengukur apa yang secara organisasional penting dan mendorong kinerja bisnis.
- b. Relevan dengan sasaran dan akuntabilitas tim dan individu yang berkepentingan.
- c. Memfokuskan pada *output* yang terukur dan penyelesaian tugas dan bagaimana orang bertindak dan bagaimana tingkah laku mereka.
- d. Mengindikasikan data yang akan tersedia sebagai dasar pengukuran.
- e. Dapat dideverifikasi dengan mengusahakan informasi yang akan mengonfirmasi tingkat seberapa jauh harapan dapat terpenuhi.
- f. Bersikap *komprehensif*, mencakup semua aspek kinerja sehingga keluarga ukuran tersedia.

5. Metode Penilaian Kinerja

- a. Metode skala peringkat (*Rating Scale*)

Dalam skala peringkat merupakan sistem evaluasi yang paling populer untuk menilai kinerja karyawan karena sistem evaluasi menggunakan cara dan membutuhkan usaha. Kekuatan sistem ini dapat diselesaikan dengan cepat dan dengan upaya seringan mungkin. Kelemahannya adalah subjektif karena kriteria penilaian yang dipergunakan amat samar dan kurang tepat khususnya pada skala yang digunakan.

- b. Metode daftar pertanyaan (*Checklist*)

Untuk evaluasi berdasarkan metode ini menggunakan sejumlah pertanyaan dengan menggunakan formulir isian yang menjelaskan beraneka macam tingkat perilaku bagi suatu

²⁴ Wibowo, Manajemen *Kinerja* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2013), 229.

pekerjaan tertentu.Keuntungannya biaya yang murah, pengurusannya mudah, penilai hanya membutuhkan pelatihan yang sederhana dan distandardisasi.Kelemahannya penyimpanan penilai yang lebih mengedepankan kriteria pribadi karyawan dalam menentukan kriteria hasil kerja, kesalahan menafsir materi-materi checklist dan penentu bobot nilai tidak seharusnya dilakukan oleh departemen SDM.

c. Metode pilihan terarah (*Forced Choice Method*)

Dengan metode ini, persentase yang sudah ditentukan dari karyawan ditempatkan dalam kategori kinerja.Kekuatan sistem ini dapat mengidentifikasikan karyawan yang mempunyai prestasi tinggi dan luar biasa serta dapat mengatasi masalah intern distribusi pilihan terarah, mengurangi penyimpanan penilai. Kelemahannya adalah tidak realistis mendorong pimpinan yang memiliki empat atau lima karyawan untuk mendistribusikannya ke dalam lima level.

d. Metode peristiwa kritis (*Critical Incident Method*)

Pada sistem ini dilaksanakan dengan membuat satu catatan tentang contoh-contoh yang luar biasa baik atau tidak diinginkan dari perilaku yang berhubungan dengan kerja seorang karyawan dan meninjaunya bersama karyawan lain pada waktu yang telah ditentukan sebelumnya. Keuntungannya adalah menyajikan fakta-fakta keras yang spesifik untuk menjelaskan evaluasi dan memastikan bahwa pimpinan berfikir tentang evaluasi bawahan sepanjang tahun karena peristiwanya harus diakumulasikan. Kelemahannya sulit untuk menilai atau memeringkatkan karyawan yang berhubungan dengan satu sama lain.

e. Metode catatan prestasi

Metode ini digunakan untuk menghasilkan detail laporan tahunan tentang kontribusi seorang profesional selama satu tahun. Kekuatannya dapat digunakan untuk pengambilan keputusan kenaikan dan promosi serta memberikan saran-saran tentang

hasil kerja yang akan datang. Kelemahannya penafsiran terhadap materi-materi dengan subjektif dan terjadi penyimpangan karena metode ini hanya memberikan sesuatu yang baik saja terhadap apa yang dilakukan karyawan.²⁵

f. Metode skala peringkat perilaku (*Behaviorally Anchored Rating Scale*)

Kekuatannya adalah skala pemberian evaluasi lebih akurat, standar yang lebih jelas, memberikan umpan balik, memiliki dimensi independen dan konsisten serta dapat diandalkan karena evaluasi atas karyawan yang sama oleh penilai yang berbeda, cenderung memperoleh hasil yang sama. Kelemahannya sulit untuk dikembangkan.

g. Metode peninjauan lapangan

Metode ini dilaksanakan dengan cara penilai turun ke lapangan bersama-sama dengan ahli dari SDM untuk mendapatkan informasi dari atas langsung tentang prestasi karyawannya. Kekuatan metode ini adalah objektivitasnya lebih terjamin, sedangkan kelemahannya adalah penilainya.

h. Metode tes dan observasi kinerja

Penilai prestasi dapat didasarkan pada tes pengetahuan dan ketrampilan, berupa tes tertulis dan peragaan. Karyawan dinilai diuji kemampuannya baik tertulis maupun praktiknya. Kekuatannya keterkaitan langsung antara prestasi kerja dengan tugas pekerjaan seseorang. Kelemahannya memerlukan biaya yang tidak sedikit karena harus mendatangkan penilai dari organisasi lain dan menyiapkan alat tes seperti simulator yang diperlukan.

i. Metode pendekatan evaluasi perbandingan

Metode ini mengutamakan perbandingan prestasi kerja seseorang karyawan dengan karyawan lainnya dengan kegiatan yang sejenis. Kekuatannya

²⁵ Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012), 140-142.

tersedianya berbagai klasifikasi sehingga cenderung menyamaratakan prestasi kerja karyawan dan sikap penilai dapat dihindari. Kelemahannya terletak pada tidak jelasnya perbedaan antara satu golongan dengan golongan lainnya.

j. Metode essay

Metode ini cenderung menggambarkan prestasi kerja karyawan yang luar biasa ketimbang kinerjanya setiap hari. Penilaian ini sangat mengandalkan kemampuan penilai menulis setelah kinerjanya ditinjau ulang, evaluasi yang positif bisa menjadi negative apabila penilai tidak dapat menuliskannya dengan baik.

k. Metode distribusi yang dipaksakan

Dalam metode ini diasumsikan bahwa karyawannya dapat dikelompokkan misalnya lima kategori, paling baik (10%), baik (20%), cukup (40%), buruk (20%) dan sisanya (10%). Kelemahannya hampir semua karyawan dalam bagiannya mempunyai kinerja yang sangat memuaskan maka akan sulit untuk memabaginya ke dalam lima kategori tersebut.

l. Metode pemilihan yang dipaksakan dan laporan pemeriksaan kinerja tertimbang

Laporan ini memerlukan penilai untuk memilih karyawan mana yang dapat mewakili kelompoknya. Faktor yang dinilai adalah perilaku karyawan dan penilai memberikan nilai positif atau nilai negatif.

m. Metode pendekatan *management by objective* (MBO)

Dalam pendekatan ini, setiap karyawan dan penyelia secara bersama-sama menentukan sasaran organisasi, tujuan individu dan saran-saran untuk meningkatkan produktivitas organisasi.²⁶

²⁶ Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012), 144.

6. Prestasi Kerja

Menurut Soeprihanto prestasi kerja adalah hasil kerja karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standar, target, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.²⁷ Istilah prestasi kerja berbeda dengan arti kata kepuasan kerja, karena istilah prestasi kerja diartikan penguasaan (hasil yang diperoleh) dari pengetahuan dan keterampilan yang dikembangkan oleh pekerjaannya, lazimnya ditunjukkan dengan hasil yang telah dicapai.²⁸

Penilaian prestasi kerja karyawan berguna untuk perusahaan serta bermanfaat bagi karyawan. Menurut Hasibuan menjelaskan bahwa tujuan penilaian prestasi kerja karyawan sebagai berikut:²⁹

- a. Sebagai dasar dalam pengabilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur prestasi karyawan yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, dan kondisi kerja.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berbeda di dalam organisasi.
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan *performance* kerja dengan baik.

²⁷ Jhon Soeprihanto, *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan* (Yogyakarta BPFE, 2001), 7.

²⁸ Jhon Soeprihanto, *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan* (Yogyakarta :BPFE, 2001), 700.

²⁹ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2009), 21.

- g. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan untuk mengobservasi perilaku bawahan supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.
- h. Sebagai alat untuk bisa melihat kelebihan atau kekurangan-kekurangan dimasa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- i. Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
- j. Sebagai alat mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan tambahan.
- k. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- l. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan.

7. Kepuasan Kerja, Stres, Dan Frustrasi

Karyawan adalah makhluk sosial yang menjadi kekayaan utama bagi setiap perusahaan, karyawan ini menjadi perencana pelaksana, dan pengendali yang selalu berperan aktif dan mewujudkan tujuan perusahaan.³⁰ Karyawan menjadi pelaku yang menunjang tercapainya tujuan, mempunyai pikiran, perasaan, dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikap-sikapnya terhadap pekerjaannya. Sikap ini akan menentukan prestasi kerja, dedikasi, dan kecintaan terhadap pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Sikap-sikap positif harus dibina, sedangkan sikap-sikap negatif hendaknya dihindarkan sedini mungkin.³¹

a. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya, supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan disiplin karyawan meningkat. Kepuasan kerja mempengaruhi tingkat kedisiplinan

³⁰ Abdurrahmat Fathoni, *Manajemen Sumberdaya Manusia* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2006), 174.

³¹ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2009), 202.

karyawan, artinya jika kepuasan diperoleh dari pekerjaan maka kedisiplinan baik, sebaliknya jika kepuasan kerja kurang tercapai dari pekerjaannya maka kedisiplinan karyawan rendah.

b. Stress karyawan

Stres karyawan timbul akibat kepuasan kerja tidak terwujud. Stress karyawan perlu sedini mungkin diatasi oleh seorang pemimpin/pimpinan. Stress merupakan suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berfikir, dan kondisi seseorang. Orang-orang yang banyak mengalami stres menjadi *nervous* dan merasakan kekhawatiran kronis. Mereka sering menjadi marah-marah, agresif, dan tidak rileks atau memberikan sikap yang tidak kooperatif.

c. Frustrasi

Stres karyawan yang tidak terselesaikan dengan baik akan mengakibatkan timbulnya frustrasi. Frustrasi akan menimbulkan perilaku yang aneh-aneh dari orang tersebut, misalnya marah-marah, membaning telepon, dan memukul-mukul kepalanya.³²

8. Dampak Kepuasan Dan Tidakpuasan Kerja

Produktifitas dapat dinaikkan dengan menaikkan kepuasan kerja, kepuasan kerja merupakan akibat dari produktifitas atau sebaliknya, dampak perilaku dari kepuasan dan ketidakpuasan kerja telah banyak diteliti dan dikaji. Berikut ini merupakan hasil penelitian tentang dampak kepuasan kerja terhadap produktifitas, ketidakhadiran, dan keluarnya pekerja, serta dampak terhadap utuk kerja.³³

a. Dampak terhadap produktifitas

Hubungan antara produktifitas dan kepuasan kerja sangat kecil, sebab dari produktifitas yang tinggi akan menyebabkan peningkatan dari kepuasan

³² Abdurrahmat Fathoni, *Manajemen Sumberdaya Manusia* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2006), 176.

³³ Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi* (Bandung: Pustaka Setia, 2012), 193.

kerja hanya jika karyawan memersepsikan bahwa ganjaran intrinsik misalnya rasa telah mencapai sesuatu dan ganjaran ekstrinsik (misalnya gaji yang diterima terasa adil dan wajar, serta diasosiasikan dengan untuk kerja yang tinggi, jika karyawan tidak dapat memersepsikan ganjaran intrinsik dan ekstrinsik berasosiasi dengan untuk kerja, kenaikan dalam untuk kerja tidak akan berkorelasi dengan kenaikan dalam kepuasan kerja.

- b. Dampak terhadap ketidakhadiran (*absenteisme*) dan keluarnya tenaga kerja (*turn over*)

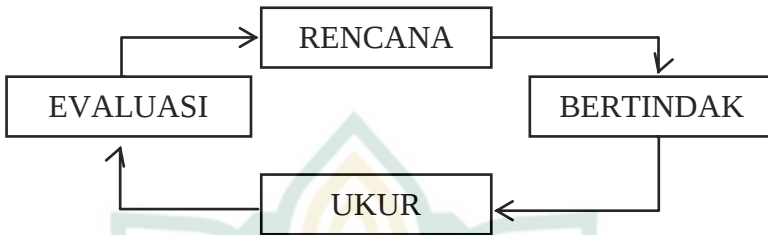
Porter dan Steers berkesimpulan bahwa ketidakhadiran lebih spontan sifatnya sehingga bisa saja mencerminkan ketidakpuasan kerja, lain halnya dengan berhenti atau keluar dari pekerjaan. Karena mempunyai akibat-akibat ekonomis yang besar, lebih besar kemungkinannya perilaku ini berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Menurut Robbins ketidakpuasan kerja dapat diungkapkan dengan berbagai cara misalnya meninggalkan pekerjaan, mengeluh, membangkang, mencuri barang milik perusahaan, menghindri sebagian dari tanggung jawab pekerjaan dan lain-lain. Ada empat cara tenaga kerja mengungkapkan ketidakpuasan yaitu:

- 1) Keluar (*exit*), meninggalkan pekerjaan, termasuk mencari pekerjaan lain.
- 2) Menyuarakan atau memberikan saran perbaikan dan mendiskusikan masalah dengan atasan atau memperbaiki kondisi.
- 3) Mengabaikan, sikap membiarkan keadaan mejadi lebih buruk, seperti serig absen atau membuat kesalahan yang lebih banyak.
- 4) Kesetiaan, menunggu secara pasif sampai kondisinya menjadi lebih baik, termasuk membela perusahaan terhadap kritik dari luar.

9. Siklus Manajemen Kinerja Karyawan

Untuk mengetahui kienrja karyawan dapat dipahami melalui siklus sebagai berikut:

Gambar 2.1
Siklus Manajemen Kinerja



Melihat gambar diatas, dapat dipahai bahwa siklus manajemen kinerja terdiri atas beberapa aktivitas yang dijalankan secara bersama-sama oleh manajer dan karyawan sebagai berikut:³⁴

- a. Merencanakan, menyepakati sasaran, target berikut kebutuhan pengembangan kompetensi atau kemampuan serta siapkan rencana untuk mencapai sasaran, memperbaiki kinerja dan mengembangkan kinerja.
- b. Bertindak, implementasi rencana dalam pekerjaan sehari-hari dan mulai program khusus peningkatan dan pengembangan.
- c. Ukur, memantau kinerja yang berpatokan pada ukuran kinerja, yaitu dengan membandinnngkan apa yang telah dicapai dengan apa yang seharusnya dicapai.
- d. Evaluasi, mengevaluasi pencapaian dibandingkan dengan rencana berdasarkan kinerja yang disepakati.

D. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang terkait dengan Analisis Disiplin Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT. Wahana Express cabang Kudus adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan penelitian **Morans Makaduro** yang berjudul *“Penerapan Disiplin Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Pemerintah Kecamatan (Suatu Studi di*

³⁴ Sunarto, *Manajemen Karyawan* (Yogyakarta: Aditiya Media dan Amos, 2005), 153.

Kantor Kecamatan Mapanget Kota Manado” berkesimpulan bahwa:

- a. Keberhasilan pembangunan adalah merupakan wujud nyata dari kemampuan aparat yang bersih dan berwibawa dan mampu mengantisipasi dalam pembangunan.
- b. Faktor manusia merupakan faktor terpenting serta sangat menentukan dalam rangka peningkatan kinerja karyawan, terutama berkaitan dengan sikap mental produktif. Jadi pimpinan melalui pengawasan yang efektif merupakan kunci peningkatan disiplin pegawai.
- c. Terdapat babarapa faktor yang mendukung peningkatan kinerja pegawai yaitu motivasi/dorongan kehendak untuk berusaha.³⁵

Berdasarkan penelitian terdahulu diatas, maka terdapat persamaan dalam penelitian tersebut yaitu sama-sama meneliti tentang Kedisiplinan dan Kinerja Karyawan.

2. Berdasarkan penelitian **Diah Indriani Suwondo** yang berjudul “*Hubugan Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, dan Kinerja Karyawan*” yang berkesimpulan baha lingkungan kerja berpengaruh pada kinerja karyawan. Disiplin kerja berpengaruh pada kinerja karyawan. Faktor disiplin kerja merupakan faktor yang dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu disiplin kerja harus selalu ditingkatkan agar harapan karyawan dapat tercapai, karyawan dapat kepuasan dalam bekerja dan karyawan dapat meningkatkan kinerjanya. Lingkungan kerja dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.³⁶

Berdasarkan penelitian diatas, maka terdapat persamaan dan perbedaan dalam penelitian tersebut. Persamaannya yaitu sama-sama meneliti tentang Disiplin

³⁵ Morans Makaduro, “Penerapan Disiplin Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Pemerintah Kecamatan (Suatu Studi di Kantor Kecamatan Mapanget Kota Manado),” (Manado): 11.

³⁶ Diah Indri Suwondo, *Hubungan Linkungan Kerja, Disiplin Kerja, Dan Kinerja Karyawan JMK 17*,” no. 2 (2015).

dan Kinerja Karyawan. Sedangkan perbedaannya penelitian terdahulu ini juga mengkaji tentang Lingkungan Kerja.

3. Berdasarkan penelitian **Amalia Rizki** dan **Sandi Eka Suprajang** yang berjudul “*Analisis Kedisiplinan Kerja dan Lingkungan Kerja pada Karyawan PT. Griya Asri Mandiri Blitar*” berkesimpulan bahwa kedisiplinan kerja mempunyai peranan yang sangat penting untuk meningkatkan kinerja pada karyawan terbukti pada poin kuesioner nomor satu, dimana hasil olahan data dan responden sangat mengharapkan adanya absensi yang baik. Di sisi yang lain, lingkungan kerja mempunyai peranan yang penting juga untuk meningkatkan kinerja karyawan terbukti pada poin kuesioner nomor satu, dari olahan data dan para responden sangat mengharapkan tempat kerja yang bersih dan nyaman agar lebih berkonsentrasi saat kerja.³⁷

Berdasarkan penelitian terdahulu diatas, maka terdapat persamaan dan perbedaan dalam penelitian tersebut. Persaannya yaitu sama-sama meneliti tentang Kedisiplinan dan Kinerja Karyawan. Sedangkan perbedaannya adalah penelitian ini juga mengkaji tentang Lingkungan Kerja.

4. Berdasarkan penelitian **M. Yanuar Rizaldi** yang berjudul “*Kedisiplinan dan Kinerja Karyawan PT. Laju Perdana Indah*” berkesimpulan bahwa kedisiplinan karyawan Divisi I dan IV PT. Laju Perdana Indah termasuk kategori cukup baik. Kinerja karyawan Divisi I dan IV PT. Laju Perdana Indah masuk dalam kategori memenuhi harapan (sedang). Variabel masa kerja dan suku memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan Divisi I dan IV PT. Laju Perdana Indah. Sedangkan umur, pendidikan, dan jabatan tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

³⁷ Amalia Rizki dan Sandi Eka Suprajang, “*Analisis Kedisiplinan Kerja dan Lingkungan Kerja pada Karyawan PT. Griya Asri Mandiri Blitar*,” Jurnal Penelitian Manajemen Terapan (PENATRAPAN) 2, no. 1 (2017).

Kedisiplinan karyawan berpengaruh pada kinerja karyawan Divisi I dan IV PT. Laju Perdana Indah.³⁸

Berdasarkan penelitian diatas, maka terdapat persamaan dan perbedaan dalam penelitian tersebut. Persamaannya yaitu sama-sama meneliti tentang Kedisiplinan dan Kinerja Karyawan. Sedangkan perbedaannya adalah penelitian ini mengkaji tentang disiplin preventif, disiplin korektif, dan kinerja karyawan.

5. Berdasarkan penelitian **Henny Pratiwi** yang berjudul *“Analisis Disiplin Kerja Karyawan pada PT. Hariara Medan”* berkesimpulan bahwa pelaksanaan disiplin kerja karyawan pada PT. Hariara terdiri dari waktu kerja karyawan, peraturan dasar tentang berpakaian dan tingkah laku, peraturan tentang cara-cara melakukan pekerjaann dan berhubungan dengan unit lain dan peraturan apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan karyawan pada saat dalam organisasi.³⁹

Berdasarkan penelitian diatas, maka terdapat persamaan dan perbedaan dalam penelitian tersebut. Persamaannya yaitu sama-sama meneliti tentang Kedisiplinan Karyawan. Sedangkan perbedaannya adalah penelitian ini tidak membahas mengenai Kinerja Karyawan.

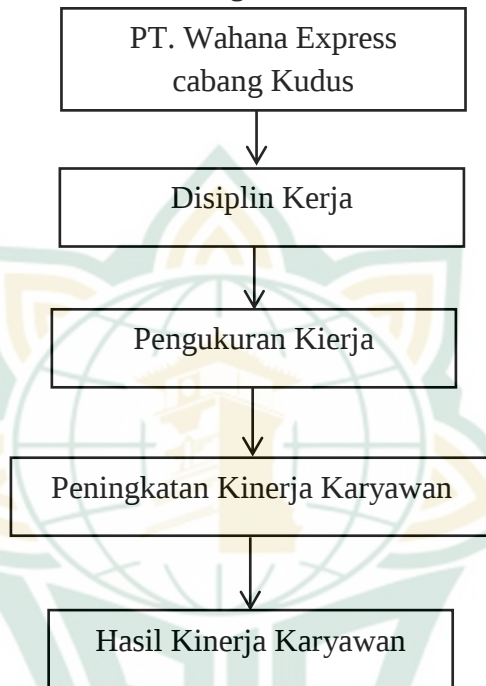
E. Kerangka Berfikir

Kerangka berfikir bertujuan untuk memperjelas arah dan tujuan dari penelitian secara utuh, sehingga peneliti dapat menguraikan tentang gambaran permasalahan di atas. Adapun gambaran kerangka berfikir teoritis sebagai berikut.

³⁸ M Yanuar Rizaldi, “Kedispilinan Dan Kinerja Karyawan PT. Laju Perdana Indah,” JIIA 3, no. 3 (2015).

³⁹ Henny Pratiwi, “Analisis Disiplin Kerja Karyawan Pada PT. Hariara Medan,” Jurnal Bisnis Administrasi 6, no. 2 (2017).

Gambar 2.2
Kerangka Berfikir



Disiplin kerja merupakan tingkah laku yang sesuai dengan peraturan-peraturan perusahaan baik tertulis maupun tidak tertulis, pada akhirnya ditujukan untuk mencapai visi dan misi organisasi. Disiplin sangat penting karena manajer perlu memahami perilaku orang-orang yang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai yang diinginkan perusahaan.

Dalam hal ini peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang terkait dengan disiplin kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT. Wahana Express cabang Kudus. Dari kerangka berfikir diatas dapat dijelaskan bahwa PT. Wahana Express cabang Kudus menggunakan penilain kedisiplinan yaitu suatu aturan atau norma-norma perusahaan yang harus ditaati dan dijalani oleh semua karyawan di PT. Wahana Express cabang Kudus untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan penilaian tingkat kedisiplinan karyawan kinerja karyawan akan tercapai secara

maksimal. Sehingga perusahaan mampu mencapai tujuannya dengan cepat, tepat, dan terarah.

Tujuan adanya kerangka berfikir dalam penelitian ini adalah untuk memperjelas tentang arah dan tujuan dari penelitian, yaitu untuk mengetahui bagaimana disiplin dapat meningkatkan kinerja karyawan di PT. Wahana Express cabang Kudus.

