

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Penelitian Terdahulu

1. Abidin (2013), penelitian berjudul “Pengaruh Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan” dengan variabel :

- a. Disiplin
- b. Kinerja karyawan

Kesimpulan dari peneliti :

- a. Disiplin pada PT. Rekatama Putra Gegana telah berjalan sangat baik. Hal ini terlihat berdasarkan hasil jawaban dari responden sebanyak 22 orang yang menjawab 9 butir pertanyaan mengenai pertanyaan disiplin pada PT. Rekatama Putra Gegana dengan jumlah rata-rata sebesar 94.2
- b. Berdasarkan analisis data dengan menggunakan metode statistik yaitu koefisien korelasi pearson dan koefisien determinasi maka dapat disimpulkan bahwa disiplin berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Tabel 2.1  
Persamaan dan perbedaan

Persamaan	Perbedaan
1. Variabel Disiplin kerja 2. Variabel Kinerja karyawan	Tempat dan waktu penelitian

2. Cahya (2016), penelitian berjudul “pengaruh kompensasi, iklim kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja guru penjaskes” dengan variabel :

- a. Iklim kerja
- b. Motivasi

c. Kinerja karyawan

Kesimpulan dari penelitian ini :

- a. Terhadap pengaruh yang parsial kompensasi terhadap motivasi kerja guru pejaskes SMP Kota Bandar Lampung
- b. Terhadap pengaruh yang signifikan kompensasi dan iklim kerja secara bersama-sama terhadap motivasi kerja guru penjaskes SMP Kota Bandar Lampung

Tabel 2.2  
Persamaan dan perbedaan

Persamaan	Perbedaan
1. Variabel Kinerja karyawan	1. Variabel Iklim Kerja 2. Tempat dan waktu penelitian

3. Arifin (2012), penelitian yang berjudul “Pengaruh disiplin Terhadap Kinerja Karyawan” dengan variabel :
  - a. Disiplin
  - b. Kinerja karyawan

Kesimpulan dari penelitian ini :

Kurangnya kesadaran tepat akan disiplin dari pimpinan akan berdampak semangat kerja yang menurun, ini menyebabkan sulit bagi perusahaan untuk mempertahankan produksi

Tabel 2.3  
Persamaan dan perbedaan penelitian

Persamaan	Perbedaan
Variabel Disiplin Variabel Kinerja karyawan	Tempat dan waktu penelitian

4. Zahara (2013), Judul Penelitian “Pengaruh Motivasi Dan Kemampuan Terhadap Kinerja Pada Hotel Akasia Pekanbaru”, Dengan Variabel :
- a. Motivasi
  - b. Kemampuan
  - c. Kinerja karyawan

Kesimpulan dari penelitian ini :

- a. Karyawan yang mempunyai kemampuan yang mumpuni dan dimotivasi dengan baik oleh atasannya akan menghasilkan kinerja karyawan yang baik. Karyawan yang ahli dalam bidang pekerjaannya akan merasa senang dalam menghasilkan apa yang menjadi tanggung jawabnya. Apalagi dengan didukung pemberian motivasi yang baik dari pihak atasan
- b. Variabel yang mempengaruhi kinerja pada hotel Akasia Pekanbaru adalah motivasi. Karena selain mempunyai kemampuan yang mumpuni, karyawan dimotivasi dengan baik agar lebih bersemangat saat menjalankan tugas. Dan menjadi lebih tertantang untuk terus meningkatkan kinerjanya agar pihak perusahaan memberi penghargaan atau bonus atas kerja kerasnya.

Tabel 2.4  
Persamaan dan Perbedaan Penelitian

<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>
Variabel Kinerja karyawan	Tempat dan waktu penelitian

5. Pratama (2016), penelitian dengan judul : “Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Rezer Brothers Bekasi”.

Dengan variabel :

- a. Disiplin Kerja
- b. Motivasi Kerja
- c. Kinerja Karyawan

Kesimpulan dari penelitian ini :

- a. Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
- b. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- c. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik motivasi kerja dan disiplin yang diterapkan oleh perusahaan maka kinerja dari karyawan pun juga akan lebih baik lagi atau meningkat

Tabel 2.5  
Persamaan dan Perbedaan Penelitian

<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>
1. Variabel Disiplin 2. Variabel Kinerja karyawan	Tempat dan waktu penelitian

## **B. Manajemen Sumber Daya Manusia**

### **1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen adalah pemanfaatan seluruh sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan, penilaian, pengembangan, pengelolaan individu dan pemberian balas jasa tiap individu atau kelompok pekerja. Manajemen sumber daya manusia menyangkut desain sistem penyusunan, pengelolaan, perencanaan, pengembangan, evaluasi, hubungan ketenagakerjaan dan kompensasi pegawai. Kegiatan sumber daya manusia ada 2 sudut pandang yaitu dari sisi pekerja dan sisi pekerjaan. Dari sisi pekerja mencakup kegiatan pemasok tenaga kerja, pelatihan, penilaian, pengembangan, pemutusan hubungan kerja, promosi dan kompensasi. Sementara itu dari sisi pekerjaan mencakup evaluasi dan analisis pekerjaan (Sinambela. 2016:7).

Tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada didalam organisasi menggunakan sejumlah cara yang bertanggung jawab secara etis, strategi dan sosial. Ada 2 tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu organisasa dan sasaran manajemen sumber daya manusia. Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi staffing, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan, keamanan dan kesehatan, riset sumber daya manusia, kompensasi dan benefit serta pegawai dan relasi kerja (Sinambela, 2016:13).

Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen. Manajemen sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut :

1. Menetapkan kualitas, jumlah, dan penugasan tenaga kerja yang efektif seperti kebutuhan perusahaan berdasarkan *job specification*, *job evaluation*, *job description*, dan *job recruitment*.
2. Menetapkan seleksi, penarikan dan penugasan karyawan berdasarkan asas "*the right man in the right place*"
3. Menetapkan program pengembangan, kesejahteraan, pemberhentian dan promosi.
4. Meramalkan permintaan dan penawaran sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan khususnya perkembangan perusahaan.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Mengatur mutasi karyawan, baik secara vertikal maupun horizontal.
9. Melaksanakan pendidikan, latihan dan penelitian prestasi karyawan.
10. Mengatur pensiunan, pemberhentian dan pesangon.

Peranan manajemen sumber daya manusia sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan meskipun untuk memimpin unsur manusia sangat sulit

dan rumit. Tenaga kerja selain harus mampu, cakap dan terampil, juga tidak kalah pentingnya harus dapat menunjukkan kemampuan dan kesungguhan mereka untuk bekerja secara efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan tinggi karyawan dalam mewujudkan tujuan (Supomo dan Nurhayati, 2018:15).

## 2. Komponen Manajemen Sumber Daya Manusia

Tenaga kerja yang pada dasarnya dibedakan menjadi 3 yaitu pengusaha, pimpinan/manajer dan karyawan (Hasibuan, 2013:12).

### a. Pengusaha

Seseorang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh pendapatan dan besarnya pendapatan itu tidak menentu tergantung pada laba atau untung yang dicapai perusahaan tersebut.

### b. Pimpinan atau Manajer

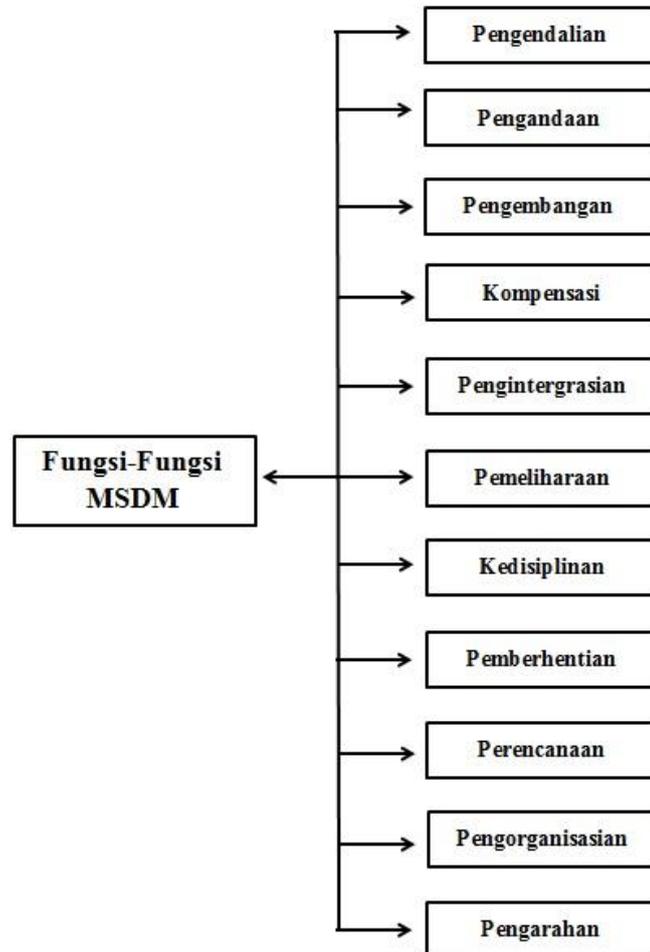
Seseorang yang menggunakan kepemimpinan dan wewenang untuk mengarahkan karyawan serta bertanggungjawab atas pekerjaan tersebut dalam mencapai suatu tujuan.

### c. Karyawan

Faktor utama disuatu perusahaaa. Karena tanpa adanya karyawan, perusahaan tidak bisa berjalan. Karyawan sangat berperan aktif dalam menetapkan rencana, proses, sistem dan tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan.

### 3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi (Hasibuan, 2013:21) :



Gambar 2.1  
Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia  
Sumber : Hasibuan, 2013:21

#### a. Pengendalian

Kegiatan yang mengendalikan semua karyawan, agar menaati peraturan diperusahaan dan bekerja sesuai pekerjaan.

#### b. Pengandaan

Proses seleksi, penarikan, orientasi, penempatan, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai kebutuhan perusahaan.

c. Pengembangan

Proses peningkatan keterampilan teknis, konseptual dan moral setiap karyawan melalui pelatihan.

d. Kompensasi

Pemberian balas jasa secara langsung atau tidak langsung kepada karyawan sebagai imbalan jasa berupa uang atau barang yang diberikan oleh perusahaan.

e. Pengintegrasian

Kegiatan yang mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerjasama yang saling menguntungkan.

f. Pemeliharaan

Kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar karyawan mau bekerja sampai pensiun.

g. Kedisiplinan

Fungsi terpenting dan kunci suksesnya perusahaan karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan perusahaan.

h. Pemberhentian

Putus atau berhentinya hubungan kerja karyawan dari perusahaan yang disebabkan oleh keinginan perusahaan, keinginan karyawan, pensiun dan kontrak kerja selesai.

i. Perencanaan

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien gara sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mencapai tujuan.

j. Pengorganisasian

Kegiatan mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan hubungan kerja, wewenang, pembagian kerja dan koordinasi dalam perusahaan.

k. Pengarahan

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar bekerja sama dengan efektif serta efisien dalam percapainya tujuan perusahaan.

### **C. Disiplin Kerja**

1. Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah kesediaan dan kesadaran karyawan menaati semua peraturan perusahaan dan norma sosial yang telah ditetapkan. Apabila terdapat berbagai jabatan yang sejenis dimana jabatan tersebut memerlukan tugas yang sama atau serupa karena pelaksanaannya yang akan menghasilkan pekerjaan (*job*). Suatu kelompok pekerjaan yang meliputi beberapa rangkaian pekerjaan dalam mata pencarian, profesi atau kegiatan yang berkaitan. Terdapat 2 jenis disiplin kerja yaitu :

### 1) Disiplin *Preventif*

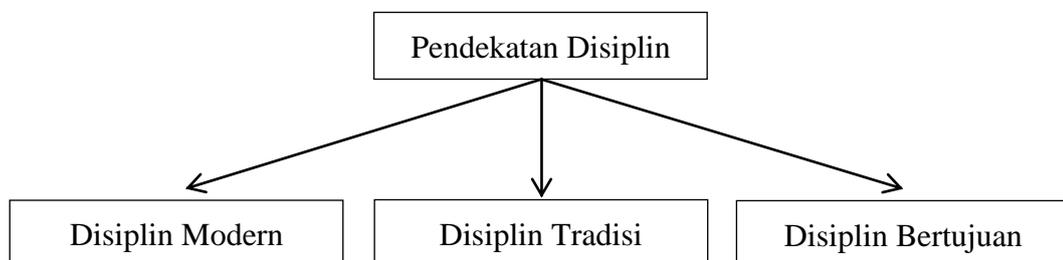
Suatu cara untuk menggerakkan karyawan untuk mengikuti dan menaati peraturan kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

### 2) Disiplin *Korektif*

Suatu cara penggerakkan karyawan dalam mempersatukan suatu peraturan dan mengarahkannya agar tetap mematuhi berbagai peraturan sesuai pendoman yang berlaku pada perusahaan.

## 2. Pendekatan Disiplin Kerja

Terdapat 3 pendekatan disiplin yaitu disiplin modern, disiplin dengan tradisi dan disiplin bertujuan (Supomo dan Nurhayati, 2018:133) :



Gambar 2.2  
Pendekatan Disiplin

#### a. Disiplin Modern

Pendekatan yang mempertemukan sejumlah dari kebutuhan atau keperluan baru di luar hukuman.

#### b. Disiplin Tradisi

Pendekatan yang memberikan hukuman.

c. Disiplin Bertujuan

Jika diterapkan dengan harapan bukan hanya pemberian hukuman, melainkan lebih bersifat pembinaan.

3. Tujuan Disiplin Kerja

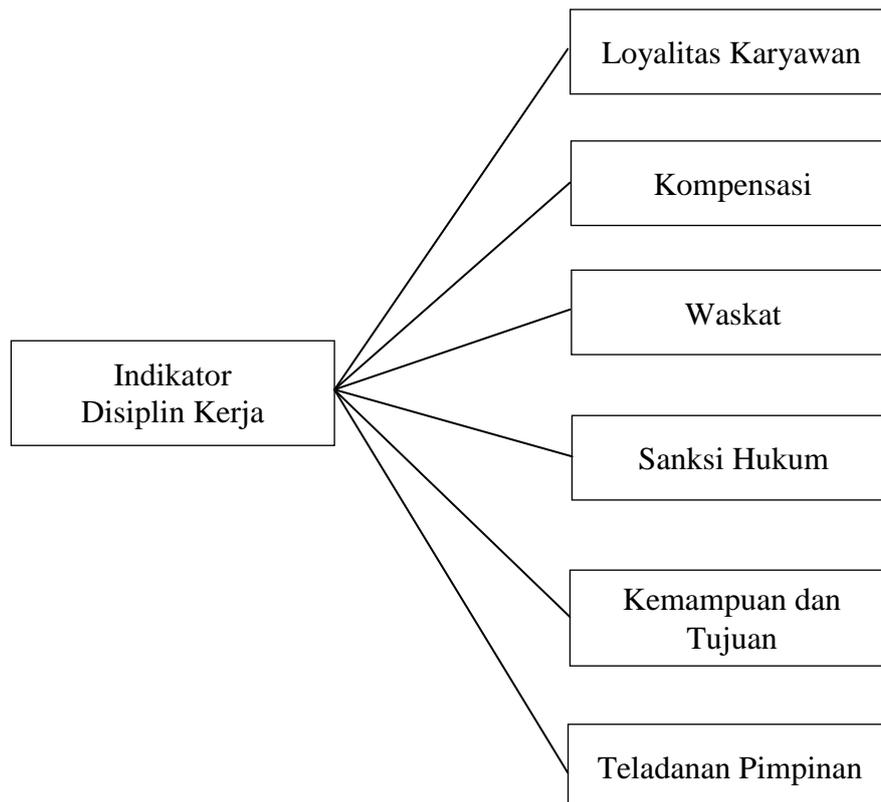
a. Tujuan umum disiplin kerja, untuk kelangsungan perusahaan sesuai dengan motif perusahaan bagi yang bersangkutan baik hari ini atau hari esok.

b. Tujuan khusus disiplin kerja :

- 1) Untuk setiap karyawan menaati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun aturan, serta kebijakan perusahaan yang berlaku, baik yang tertulis atau tidak tertulis.
- 2) Dapat melaksanakan pekerjaan yang sebaik-baiknya, serta mampu memberikan servis yang maksimum pada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaannya.
- 3) Dapat memelihara dan menggunakan sarana dan prasarana barang dan jasa perusahaan dengan baik.
- 4) Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma yang berlaku di perusahaan.
- 5) Tenaga kerja mampu mendapatkan tingkat produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan dalam jangka pendek dan jangka panjang.

#### 4. Indikator-Indikator Kedisiplinan

Pada dasarnya ada 6 indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu perusahaan, diantaranya (Hasibuan, 2013:194) :



Gambar 2.3  
Indikator Disiplin Kerja

##### a. Loyalitas Karyawan

Kesediaan karyawan untuk menjalankan tugas perusahaan secara penuh kesadaran dan tanggung jawab sehingga tujuan perusahaan berhasil maksimal.

##### b. Kompensasi

Mewujudkan kedisiplinan karyawan yang baik, perusahaan harus memberikan balas jasa yang relative besar.

c. Waskat

Menuntut adanya kebersamaan aktif antara atasan dan bawahan dalam mencapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

d. Sanksi Hukuman

Berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan.

e. Kemampuan dan Tujuan

Tujuan pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai kemampuan karyawan yang bersangkutan.

f. Teladan Pimpinan

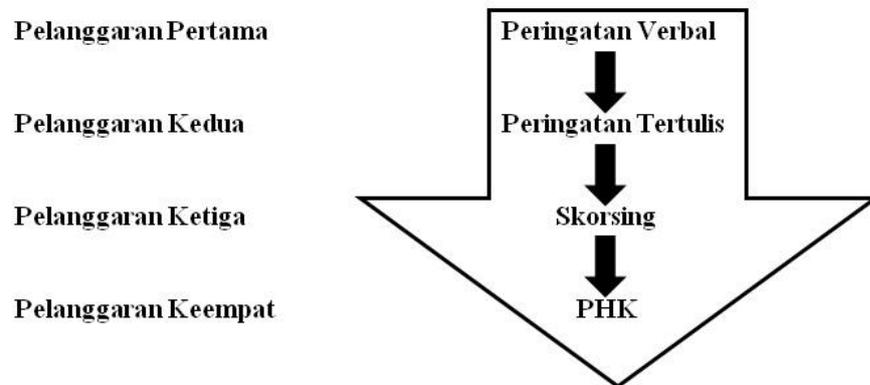
Pimpinan dijadikan panutan dan teladan oleh bawahannya.

5. Membangun Disiplin Kerja

Dalam menjalankan setiap aktivitas, masalah disiplin sering diartikan dengan tepat, baik waktu maupun tempat. Kurangnya kedisiplinan didalam suatu perusahaan juga dapat mengakibatkan kerugian bahkan jatuhnya perusahaan itu sendiri. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan serta masyarakat pada umumnya. Melalui disiplin akan mencerminkan kekuatan karena biasanya seseorang yang berhasil dalam bekerja memiliki disiplin yang tinggi. Guna mewujudkan tujuan perusahaan, yang pertama harus segera dibangun dan ditegakkan di perusahaan adalah disiplin karyawannya. Jadi, kedisiplinan merupakan

kunci suatu keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya (Zainal, 2015:598).

Jika perusahaan gagal menghadapi karyawan yang bermasalah, efek negatif pada karyawan lainnya akan timbul. Ketika karyawan terus bermasalah dalam bidang kedisiplinan maka perlu ada tindakan dalam menegakkan model disiplin progresif. Disiplin progresif bertujuan untuk membentuk pribadi karyawan yang benar-benar memiliki mentalitas yang perlu penanganan serius. Untuk lebih jelas bagaimana tahap-tahap pelaksanaan penegakkan disiplin progresif dapat dilihat pada gambar dibawah ini (Fahmi, 2016:66).



Gambar 2.4

Prosedur Disiplin Progresif

Sumber : Fahmi, 2016:66

#### 6. Bentuk Sanksi Dari Tindakan Indisipliner

Sanksi pelanggaran kerja adalah hukuman disiplin yang dijatuhkan pimpinan perusahaan kepada karyawan yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur oleh perusahaan. Ada beberapa tingkat dan jenis sanksi

pelanggaran kerja yang umumnya berlaku dalam suatu perusahaan yaitu (Zainal, 2015:602) :

- a. Sanksi pelanggaran ringan, dengan jenis :
  - 1) Teguran lisan
  - 2) Teguran tertulis
  - 3) Pernyataan tidak puas secara tertuli
- b. Sanksi pelanggaran sedang, dengan jenis :
  - 1) Penundaan kenaikan gaji
  - 2) Penurunan gaji
  - 3) Penundaan kenaikan pangkat
- c. Sanksi pelanggaran berat, dengan jenis :
  - 1) Penurunan pangkat
  - 2) Pembebasan dari jabatan
  - 3) Pemberhentian
  - 4) pemecatan

## 7. Pelaksanaan dan Penetapan Disiplin

Untuk mengkondisikan karyawan perusahaan agar bisa melaksanakan tindakan disiplin maka terdapat beberapa prinsip pendisiplinan (Zainal, 2015:607).

- a) Pendisiplinan dilakukan secara pribadi

Pendisiplinan ini dilakukan dengan menghindari menegur kesalahan didepan orang banyak agar karyawan yang bersangkutan tidak merasa malu dan sakit hati. Hal ini akan

memalukan bawahan yang ditegur (meskipun mungkin memang benar bersalah) sehingga bisa menimbulkan rasa dendam.

b) Pendisiplinan harus bersifat membangun

Dalam pendisiplinan ini selain menunjukkan kesalahan yang telah dilakukan oleh karyawan haruslah diikuti dengan petunjuk cara pemecahannya yang bersifat membangun, sehingga karyawan tidak merasa bingung dalam menghadapi kesalahan yang telah dilakukan dan dapat memperbaiki kesalahan tersebut.

c) Pendisiplinan dilakukan secara langsung dengan segera

Suatu tindakan dilakukan dengan segera setelah terbukti bahwa karyawan telah melakukan kesalahan sehingga karyawan dapat mengubah sikapnya secepat mungkin.

d) Keadilan dalam pendisiplinan sangat diperlukan

Dalam tindakan pendisiplinan dilakukan secara adil tanpa pilih kasih, siapapun yang telah melakukan kesalahan harus mendapatkan tindakan disiplin secara adil tanpa membedakan.

e) Pimpinan hendaknya tidak melakukan pendisiplinan sewaktu karyawan absen

Pendisiplinan hendaknya dilakukan dihadapan karyawan yang bersangkutan secara pribadi agar dia tahu telah melakukan kesalahan.

f) Setelah pendisiplinan hendaknya wajar kembali

Sikap wajar hendaklah dilakukan pemimpin terhadap karyawan yang telah melakukan kesalahan tersebut, sehingga proses kerja dapat berjalan lancar kembali dan tidak kaku dalam bersikap.

Salah satu syarat agar ditumbuhkan disiplin dalam lingkungan kerja adalah adanya pembagian pekerjaan yang tuntas sampai kepada pegawai atau pekerjaan yang paling bawah, sehingga setiap orang tahu dengan sadar apa tugasnya, bagaimana melakukannya, kapan pekerjaan dimulai dan kapan diselesaikan, seperti apa hasil kerja yang disyaratkan dan kepada siapa ia bertanggung jawabkan hasil pekerjaan itu. Disiplin harus dipelihara dalam lingkungan kerja. Penetapan tindakan disiplin dalam perusahaan sangatlah penting, karena sistem tindakan disiplin dan prosedur-prosedur yang diperlukan untuk proteksi terhadap hak-hak prosedural dari pegawai. Tindakan disiplin adalah langkah terakhir dalam mengawasi pegawai karena tindakan disiplin itu menandakan adanya kegagalan untuk saling menyesuaikan dengan kontrak.

8. Upaya Peningkatan Disiplin

untuk meningkatkan disiplin perlu dilakukan hal-hal sebagai berikut (Fahmi, 2016:71) :

- a) Memberikan pujian kepada pegawai yang telah menyelesaikan tugas
- b) Memberikan teguran kepada pegawai yang berbuat salah.

- c) Memberikan penjelasan yang penerangan mengenai hal-hal yang belum diketahui untuk menghilangkan rasa ragu-ragu.
- d) Memberikan latihan dan kegiatan yang berkesenimbangan untuk menambah keterampilan dan rasa percaya diri.

#### 9. Faktor-faktor yang mempengaruhi Disiplin Kerja

Dalam pendisiplinan kerja ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan (Fahmi, 2016:71) :

- a) Pembagian tugas dan pekerjaan telah dibuat lengkap dan dapat diketahui dengan sadar oleh para pekerja.
- b) Adanya petunjuk kerja yang singkat, sederhana dan lengkap.
- c) Kesadaran setiap pekerjaan terhadap suatu tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
- d) Perlakuan adil terhadap setiap penyimpangan oleh manajer.
- e) Adanya keinsyafan para pekerja bahwa akibat dari kecerobohan atau kelalaian dapat merugikan organisasi dan dirinya serta ada kemungkinan membahayakan orang lain.

### **D. Kinerja Karyawan**

#### 1. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil yang diperoleh dari suatu perusahaan baik perusahaan yang bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang didapatkan selama satu periode waktu (Fahmi, 2016:137). Ada beberapa masukan yang bersangkutan dengan kinerja, antara lain :

- a. Memenuhi/menjalankan
- b. Melakukan sesuatu yang diharapkan oleh perusahaan
- c. Melaksanakan tanggung jawab

Dari pengertian diatas dapat diartikan bahwa kinerja adalah penerepan suatu pekerjaan dan penyerpurnaan pekerjaan yang sesuai dengan tanggung jawab sehingga dapat menghasilkan hasil yang sesuai harapan perusahaan.

## 2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Di sebagian besar organisasi, kinerja para karyawan individual merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan suatu organisasi. Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan individual (Mathis dan Jackson, 2009:113) yaitu :

- a. Kemampuan individual, terdiri dari beberapa komponen yaitu bakat, minat dan faktor kepribadian.
- b. Usaha yang dicurahkan yaitu terdiri dari motivasi, etika kerja, kehadiran dan rancangan tugas. Usaha yang dilakukan seperti menegakkan kedisiplinan kerja dalam melakukan pekerjaan.
- c. Dukungan organisasi yang diterimanya terdiri dari pelatihan dan pengembangan, peralatan dan teknologi, standar kinerja, manajemen dan rekan kerja. Seperti halnya dengan sistem manajemen K3 yang terapkan pada perusahaan atau organisasi

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja ada dua, yaitu : Faktor Kemampuan (*Ability*) adalah setiap karyawan harus ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya dan Faktor Motivasi (*Motivation*) adalah setiap karyawan kembangkan motif prestasi dalam diri dan memanfaatkan situasi yang ada dilingkungan kerja guna mencapai

kinerja yang maksimal. Hal ini dapat dirumuskan (Mangkunegara, 2017:67) :

$$\textit{Human Performance} = \textit{Ability} + \textit{Motivation}$$

$$\textit{Motivation} = \textit{Attitude} + \textit{Situation}$$

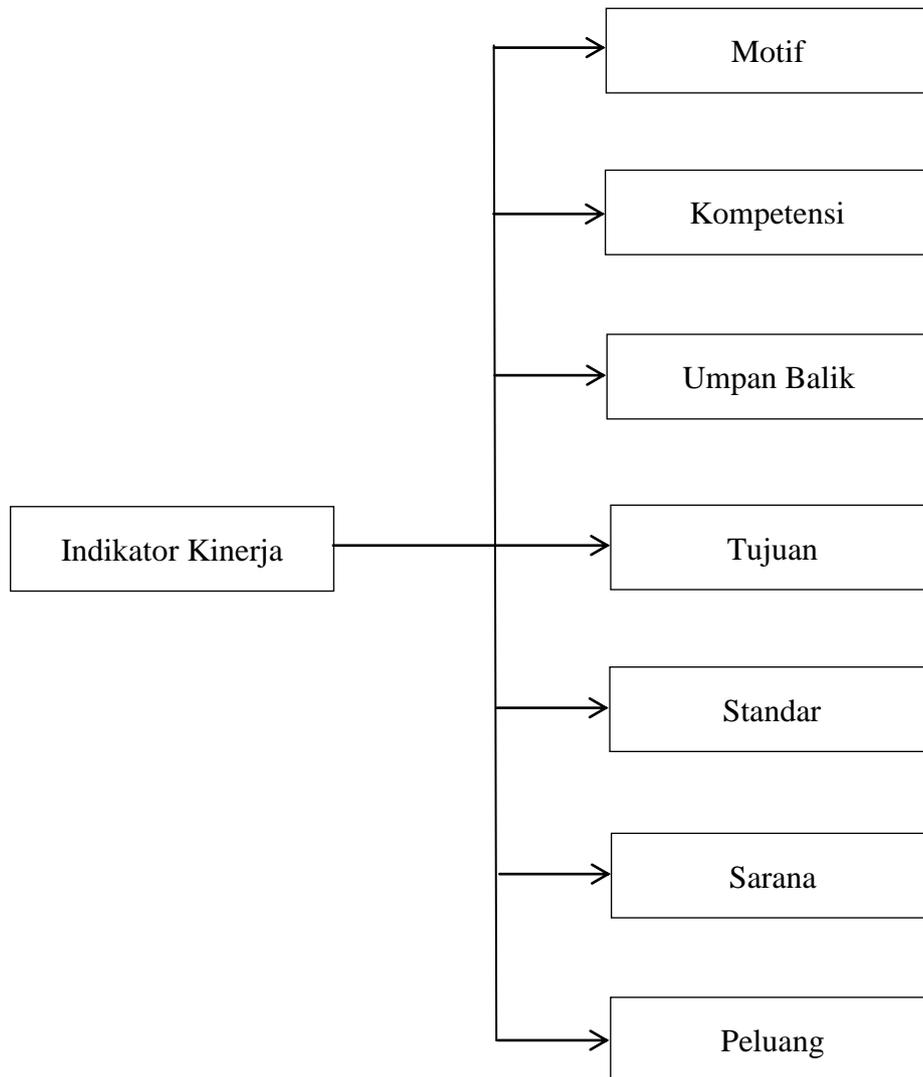
$$\textit{Ability} = \textit{Knowledge} + \textit{Skill}$$

Adapun tujuan spesifik diterapkannya kinerja pada perusahaan (Fahmi, 2016:139) :

- a. Mencapai peningkatan yang dapat diraih dalam kinerja perusahaan.
- b. Memberikan kesempatan individu untuk mengungkapkan aspirasi dan perhatian tentang pekerjaan.
- c. Membantu memperhatikan karyawan yang mempunyai kualitas.
- d. Meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan.
- e. Memberikan suatu lingkungan kerja bagi kesepakatan sasaran dalam target dan standar kerja sehingga pengertian bersama tentang sasaran dan peran yang harus dikerjakan oleh manajer dan karyawan dalam mencapai tersebut meningkat.

### 3. Indikator Kinerja

Terdapat tujuh indikator kinerja. Dua diantaranya mempunyai peran sangat penting, yaitu Tujuan dan Motif. Kinerja ditentukan oleh tujuan yang akan dicapai dan melakukannya diperlukan adanya motif. Tanpa adanya motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan. Dengan demikian, tujuan dan motif menjadi indikator utama dari kinerja (Wibowo, 2016:86) :



Gambar 2.5  
Indikator Kinerja

a. Motif

Alasan atau pendorong seseorang untuk melakukan sesuatu.

b. Kompetensi

Kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan dengan baik.

c. Umpan Balik

Masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja dan pencapaian tujuan kinerja.

d. Tujuan

Keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari seorang individu atau organisasi untuk dicapai.

e. Standar

Suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai.

f. Sarana

Sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses.

g. Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya.

4. Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja adalah mengevaluasi kinerja setiap karyawan dari masa sekarang dan dari masa lalu secara relatif terhadap kinerjanya. Penilaian kinerja juga membutuhkan penempatan standar kinerja dan

beranggapan bahwa setiap karyawan menerima pelatihan, umpan balik dan insentif yang dibutuhkan untuk menghilangkan defisiensi kinerja (Dessler, 2016:330).

Prinsip dasar dalam kinerja bersifat :

- 1) Strategis
- 2) Menyusun perencanaan
- 3) Merumuskan tujuan
- 4) Umpan balik
- 5) Melakukan perbaikan kinerja
- 6) Melakukan pengukuran
- 7) Menciptakan budaya
- 8) Melakukan pengembangan memberikan pelayanan

Sifatnya berkelanjutan, berdasarkan kejujuran, dirasakan seperti bermain, adanya rasa kasihan, terdapat konsensus dan kerja sama serta terjadi komunikasi dua arah (Wibowo, 2016:12).

#### 5. Pengukuran Kinerja

Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan. Pengukuran kinerja yang tepat dapat dilakukan dengan cara (Wibowo, 2016:155) :

- a. Memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan pelanggan telah terpenuhi.
- b. Mengusahakan standar kerja untuk menciptakan perbandingan.

- c. Mengusahakan jarak bagi orang untuk memonitor tingkat kinerja.
  - d. Menetapkan arti penting masalah kualitas dan menentukan apa yang harus diprioritaskan.
  - e. Menghindari konsekuensi dari rendahnya kualitas.
  - f. Mempertimbangkan penggunaan sumber daya.
  - g. Mengusahakan umpan balik untuk mendorong usaha perbaikan.
6. Tujuan dari adanya kinerja karyawan

Tujuan diadakannya penilaian kinerja bagi para karyawan dapat kita ketahui dibagi menjadi dua, yaitu:

a) Tujuan evaluasi

Seorang manajer menilai kinerja dari masalah seorang karyawan dengan menggunakan ratings deskriptif untuk menilai kinerja dan dengan data tersebut berguna dalam keputusan-keputusan promosi, demosi, terminasi dan kompensasi.

b) Tujuan pengembangan

Seorang manajer mencoba untuk meningkatkan kinerja seorang karyawan dimasa yang akan datang.

Sedangkan tujuan pokok dari sistem penilaian kinerja karyawan adalah sesuatu yang menghasilkan informasi yang akurat dan valid berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi atau perusahaan.

7. Solusi meningkatkan kinerja karyawan

Berdasarkan pernyataan menurut Fahmi (2016:134) cara untuk meningkatkan kinerja karyawan, 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.

### 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.

## 8. Manfaat dari kinerja karyawan

Pada umumnya orang-orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia sependapat bahwa penilaian ini merupakan bagian penting dari seluruh proses kegunaan karyawan yang bersangkutan. Hal ini penting juga bagi perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Bagi karyawan, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir.

Bagi organisasi atau perusahaan sendiri, hasil penilaian tersebut sangat penting artinya dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutment, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari proses dari manajemen sumber daya manusia secara efektif.

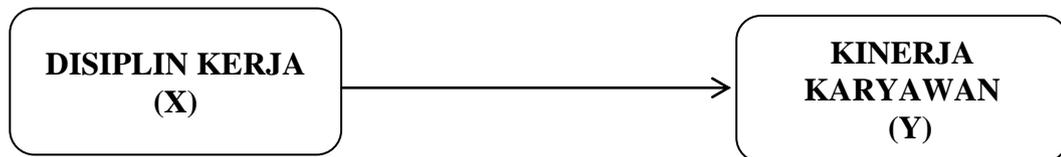
Disini manfaat dari penilaian suatu kinerja pegawai terdapat Kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi adapun secara terperinci penilaian kinerja bagi organisasi adalah :

- 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. Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai.

#### **E. Hubungan Antar Variabel**

Dalam suatu penelitian, hubungan antar variabel sungguh diperlukan untuk menemukan permasalahan, landasan teori dan pengujian hipotesa. Hubungan ini menjelaskan antar variabel independen dan dependen yang

terdapat pada penelitian. Variabel independen yaitu disiplin kerja (X) dan variabel dependen yaitu kinerja karyawan (Y).



Gambar 2.6  
Hubungan Antar Variabel

Pada dasarnya pengaruh disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan perusahaan. Ketika disiplin kerja tidak ditegaskan akan berdampak pada menurunnya kinerja karyawan. Oleh karena itu, disiplin kerja pada UD. Mandala Jaya harus ditingkatkan lagi agar tidak menyebabkan kerugian hilangnya waktu kerja dan kinerja karyawan pada perusahaan meningkat.

#### **F. Hipotesis**

Hipotesis adalah dugaan sementara terhadap tujuan penelitian yang diturunkan dari kerangka pemikiran yang telah dibuat (Sujarweni, 2018:65). Dari uraian diatas dapat ditarik jawaban sementara atau hipotesis sebagai berikut :

- Ha : Disiplin kerja mempunyai dampak positif terhadap kinerja karyawan.
- Ho : Disiplin kerja tidak mempunyai dampak positif terhadap kinerja karyawan.