

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **A. Kajian Pustaka**

##### **1. Konsep Disiplin Kerja**

###### **a. Pengertian Disiplin Kerja**

Disiplin kerja karyawan sangat penting bagi suatu perusahaan dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Disiplin kerja karyawan adalah suatu bentuk ketaatan karyawan terhadap peraturan yang berlaku dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik sesuai dengan standar waktu penyelesaian pekerjaan.

Muchdarsyah Sinungan (2000:146) menyatakan bahwa:

Disiplin kerja adalah sikap mental yang tercermin dalam perbuatan/tingkah laku perorangan, kelompok/masyarakat berupa kepatuhan/ketaatan (*obidience*) terhadap peraturan-peraturan yang ditetapkan baik oleh pemerintah mengenai etik, norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk tujuan tertentu.

Sedangkan Bejo Siswanto (2005:291) menyatakan bahwa:

Disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup melaksanakannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Malayu S. P. Hasibuan (2003:193) mengatakan bahwa: “Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”.

Menurut T. Hani Handoko (2001:208), disiplin kerja adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional. Keith Davis (dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Anwar Prabu (2005:129)) berpendapat bahwa: “*Dicipline is management action to enforce organization standards*”. Disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan kepatuhan karyawan terhadap peraturan yang berlaku dan bersedia menerima sanksi jika memang karyawan tersebut tidak melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya.

#### **b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja**

Banyak faktor yang mempengaruhi tegak tidaknya suatu disiplin dalam suatu organisasi atau perusahaan. Menurut Gouzali Saydam (2005:291), faktor-faktor tersebut antara lain:

- 1) Besar kecilnya pemberian kompensasi,
- 2) Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan,
- 3) Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan,
- 4) Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan,
- 5) Ada tidaknya pengawasan pimpinan,
- 6) Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan,
- 7) Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

Menurut Malayu S. P. Hasibuan (2003:194), indikator-indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, diantaranya adalah:

- 1) Tujuan dan kemampuan  
Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan 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 bersungguh-sungguh dan disiplin dalam melaksanakan pekerjaannya. Disinilah pentingnya asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
- 2) Teladan pimpinan  
Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahanpun akan ikut baik.
- 3) Balas jasa  
Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.
- 4) Keadilan  
Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan kerja karyawan yang baik.
- 5) Waskat  
Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata yang paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu ada/hadir di tempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- 6) 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 indisipliner karyawan akan berkurang.

7) Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang tegas dalam menerapkan hukuman bagi karyawan yang indisipliner akan disegani oleh bawahannya. Hal ini akan memelihara kedisiplinan karyawannya.

8) Hubungan Kemanusiaan

Hubungan yang harmonis di antara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan yang bersifat vertikal maupun horizontal harus tetap dijaga agar selalu harmonis.

Hal ini senada dengan pendapat Abdurrahmat Fathoni (2006:177) yang menyatakan bahwa indikator-indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi adalah:

- 1) Tujuan dan kemampuan,
- 2) Teladan pimpinan,
- 3) Balas jasa,
- 4) Keadilan,
- 5) Waskat,
- 6) Sanksi hukuman,
- 7) Ketegasan,
- 8) Hubungan Kemanusiaan.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaannya dan adanya keteladanan dari pimpinan organisasi tersebut.

### c. Model Pendekatan Disiplin Kerja

Ada beberapa pendekatan yang bisa dilakukan oleh organisasi agar karyawannya menjadi disiplin. A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2005:130-131) mengemukakan ada tiga pendekatan disiplin kerja, yaitu:

1) Pendekatan disiplin modern

Pendekatan disiplin modern yaitu mempertemukan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru di luar hukuman. Pendekatan ini berasumsi :

- a) Disiplin modern merupakan satu cara menghindarkan bentuk hukuman secara fisik,
- b) Melindungi tuduhan yang benar untuk diteruskan pada proses hukum yang berlaku,
- c) Keputusan-keputusan yang semanya terhadap kesalahan atau prasangka harus diperbaiki dengan mengadakan proses penyuluhan dengan mendapatkan fakta-faktanya,
- d) Melakukan protes terhadap keputusan yang berat sebelah pihak terhadap kasus disiplin.

2) Pendekatan disiplin dengan tradisi

Pendekatan disiplin dengan tradisi yaitu pendekatan disiplin dengan cara memberikan hukuman. Pendekatan ini berasumsi :

- a) Disiplin dilakukan oleh atasan kepada bawahan dan tidak pernah ada peninjauan kembali bila telah diputuskan,
- b) Disiplin adalah hukuman untuk pelanggaran, pelaksanaannya harus disesuaikan dengan tingkat pelanggarannya,
- c) Pengaruh hukuman untuk memberikan pelajaran kepada pelanggar maupun kepada pegawai lainnya,
- d) Peningkatan perbuatan pelanggaran diperlukan hukuman yang lebih keras,
- e) Pemberian hukuman terhadap pegawai yang melanggar untuk kedua kalinya harus diberi hukuman yang lebih berat.

3) Pendekatan disiplin bertujuan

Pendekatan disiplin ini bertujuan berasumsi bahwa :

- a) Disiplin kerja harus dapat diterima dan dipahami oleh semua pegawai,
- b) Disiplin bukanlah suatu hukuman, tetapi merupakan pembentukan perilaku,
- c) Disiplin ditujukan untuk perubahan perilaku yang lebih baik,
- d) Disiplin pegawai bertujuan agar pegawai bertanggungjawab atas perbuatannya.

Menurut Veithzal Riva'i (2005:445-450), terdapat tiga konsep dalam tindakan disipliner sebagai berikut:

1) Aturan Tungku Panas (*Hot Stove Rule*)

Pendekatan tungku panas terfokus pada perilaku masa lalu. Menurut pendekatan ini, tindakan disipliner haruslah memiliki konsekuensi yang analog dengan menyentuh sebuah tungku panas:

- a) Membakar dengan segera,
- b) Memberi peringatan,
- c) Memberikan hukuman yang konsisten,



- d) Membakar tanpa membeda-bedakan.
- 2) Tindakan Disiplin Progresif (*Progressive Discipline*)  
Tindakan disiplin progresif dimaksudkan untuk memastikan bahwa terdapat hukuman minimal yang tepat terhadap setiap pelanggaran. Disiplin progresif dirancang untuk memotivasi karyawan agar mengoreksi kekeliruannya secara sukarela.
  - 3) Tindakan Disiplin Positif (*Positive Discipline*)  
Tindakan disiplin positif dimaksudkan untuk mendorong karyawan memantau perilaku-perilaku mereka sendiri dan memikul tanggung jawab atas konsekuensi-konsekuensi dari tindakan-tindakan mereka.

#### d. Bentuk Disiplin Kerja

Setelah melakukan pendekatan disiplin kerja terhadap karyawannya, organisasi melakukan tindakan-tindakan disiplin sesuai dengan aturan yang telah dibuat oleh organisasi tersebut lengkap dengan sanksi-sanksinya.

Menurut Veithzal Riva'i (2005:444), terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja, yaitu:

- 1) Disiplin Retributif (*Retributive Discipline*), yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah,
- 2) Disiplin Korektif (*Corrective Discipline*), yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat,
- 3) Perspektif Hak-hak Individu (*Individual Rights Perspective*), yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner,
- 4) Perspektif Utilitarian (*Utilitarian Perspective*), yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

Gouzali Saydam (2005:286) berpendapat bahwa bentuk disiplin kerja yang baik akan tergambar pada suasana:

- 1) Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi,
- 2) Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para karyawan dalam melakukan pekerjaan,
- 3) Besarnya rasa tanggung jawab para karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya,
- 4) Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi di kalangan karyawan,

5) Meningkatnya efisiensi dan produktivitas para karyawan.

Menurut Anwar Prabu (2005:129), ada dua bentuk dari disiplin kerja, yaitu:

1) Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri. Dengan cara preventif, pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan.

Pemimpin perusahaan mempunyai tanggung jawab dalam membangun iklim organisasi dengan disiplin preventif. Begitu pula pegawai harus dan wajib mengetahui, memahami semua pedoman kerja serta peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi.

Disiplin preventif merupakan suatu sistem yang berhubungan dengan kebutuhan kerja untuk semua bagian sistem yang ada dalam organisasi. Jika sistem organisasi baik, maka diharapkan akan lebih mudah menegakkan disiplin kerja.

2) Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan.

Pada disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

Menurut Marihot Tua (2007:300-302), bentuk dari disiplin kerja adalah sebagai berikut:

1) Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah tindakan yang dilakukan untuk mendorong pegawai mentaati standar dan peraturan sehingga tidak terjadi pelanggaran atau bersifat mencegah tanpa ada yang memaksakan yang pada akhirnya akan menciptakan disiplin diri.

Untuk mencapai tujuan itu, metode yang perlu dilakukan adalah:

- a) pegawai mengetahui serta memahami standar,
- b) standar harus jelas,
- c) melibatkan pegawai dalam menyusun standar,
- d) standar atau aturan dinyatakan secara positif bukan negatif,
- e) dilakukan secara komprehensif,

- f) menyatakan bahwa standar dan aturan yang dibuat tidak semata-mata untuk kepentingan orang yang membuat peraturan tetapi untuk kebaikan bersama.
- 2) **Disiplin Korektif**  
 Disiplin korektif adalah tindakan yang dilakukan untuk mencegah supaya tidak terulang kembali sehingga tidak terjadi pelanggaran pada hari-hari selanjutnya.  
 Tujuannya adalah:
- a) memperbaiki perilaku yang melanggar aturan,
  - b) mencegah orang lain melakukan tindakan serupa,
  - c) mempertahankan standar kelompok secara konsisten dan efektif.
- 3) **Disiplin Progresif**  
 Disiplin progresif adalah pengulangan kesalahan yang sama akan mengakibatkan hukuman yang lebih berat.  
 Prosesnya adalah sebagai berikut:
- a) teguran lisan,
  - b) teguran tertulis (yang menjadi catatan negatif bagi pegawai),
  - c) skorsing 1 minggu,
  - d) skorsing 1 bulan,
  - e) memecat pegawai tersebut.

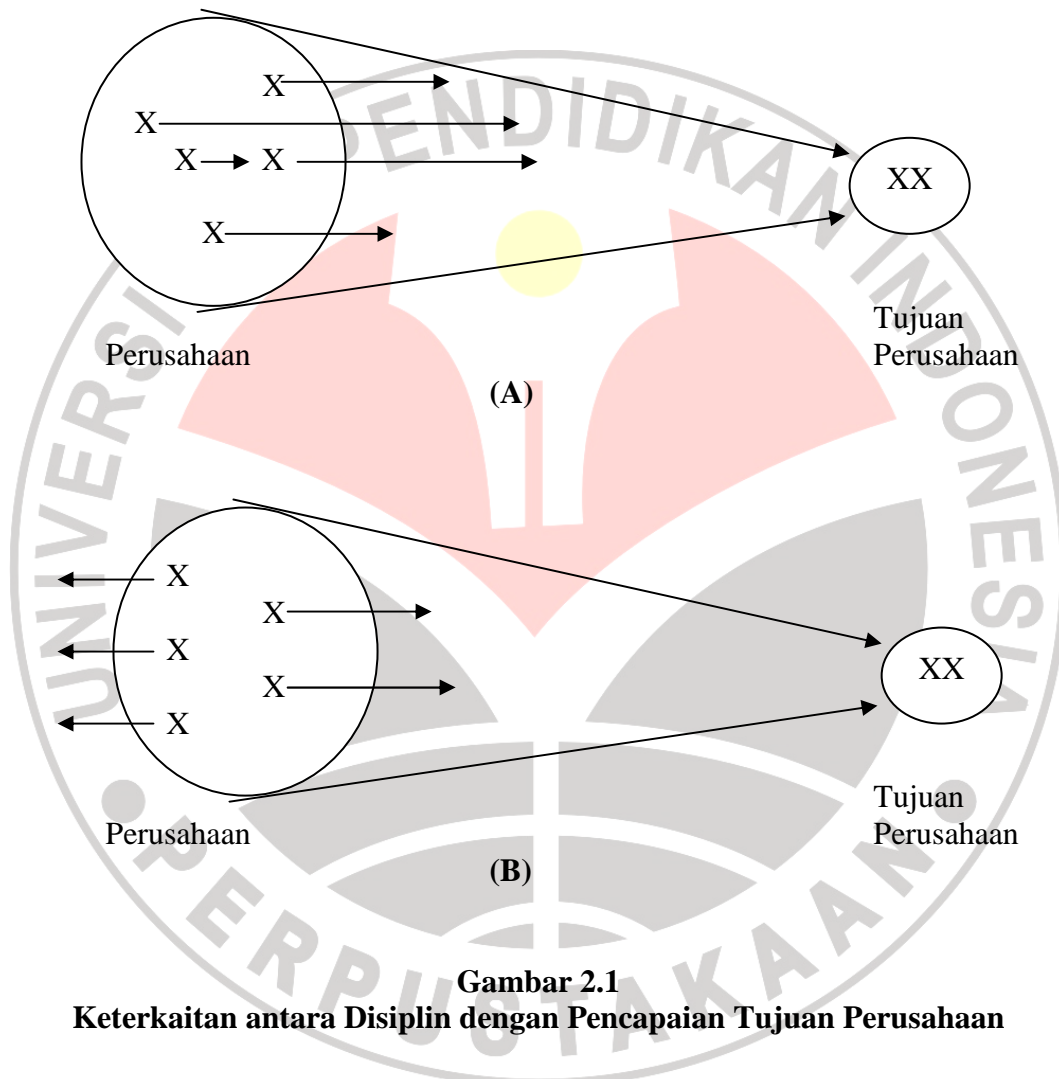
Dari beberapa pendapat di atas dapat kita simpulkan bahwa disiplin kerja sangat diperlukan oleh suatu organisasi karena dengan adanya disiplin kerja maka pegawai akan bersedia untuk mentaati dan melaksanakan peraturan yang ada dan siap menerima sanksi apabila ia melakukan pelanggaran sesuai dengan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

#### **e. Manfaat Disiplin Kerja**

Keberadaan disiplin kerja amat diperlukan dalam suatu perusahaan, karena dalam suasana disiplinlah perusahaan akan dapat melaksanakan program-program kerjanya untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Karyawan yang disiplin dan tertib, menaati semua norma-norma dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan akan dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitas.



Menurut Gouzali Saydam (2005:285), disiplin karyawan akan mempercepat pencapaian tujuan perusahaan dan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang (rem) dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan. Hal ini tergambar pada gambar berikut ini:



**Gambar 2.1**  
**Keterkaitan antara Disiplin dengan Pencapaian Tujuan Perusahaan**

**Keterangan:**

- (A) Disiplin karyawan akan memperkuat dan mempercepat pencapaian tujuan perusahaan (arah panah memperkuat tujuan)
- (B) Ketiadaan disiplin dapat memperlambat pencapaian tujuan perusahaan, bahkan menghancurkan perusahaan (arah panah memperlambat pencapaian tujuan perusahaan)

Adanya hambatan disiplin kerja menyebabkan melemahnya disiplin kerja karyawan tersebut. Melemahnya disiplin kerja karyawan dapat terlihat dari:

- 1) Tingginya angka kemangkiran karyawan (absensi),
- 2) Sering terlambatnya karyawan masuk kantor atau pulang lebih cepat dari jam yang sudah ditentukan,
- 3) Menurunnya semangat dan gairah kerja,
- 4) Berkembangnya rasa tidak puas, saling curiga dan saling melempar tanggung jawab,
- 5) Penyelesaian pekerjaan yang lambat, karena karyawan lebih senang mengobrol daripada bekerja,
- 6) Tidak terlaksananya supervisi dan WASKAT (pengawasan melekat dari atasan) yang baik,
- 7) Sering terjadinya konflik (pertentangan) antar karyawan dan pimpinan perusahaan.

## **2. Konsep Prestasi Kerja Karyawan**

### **a. Pengertian Prestasi Kerja Karyawan**

Setiap perusahaan memerlukan sumber daya manusia yang mempunyai dedikasi tinggi terhadap perusahaan tersebut demi tercapainya tujuan organisasi. Keberhasilan organisasi kerja dalam mencapai tujuannya sangat dipengaruhi oleh upaya para anggotanya untuk mencapai prestasi kerja yang baik. Upaya tersebut dapat tercermin dalam hasil kerja yang dicapai berdasarkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan yang dimilikinya serta dorongan kuat untuk keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.

Prestasi kerja merupakan gambaran hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dalam jangka waktu tertentu. Dengan kata lain, prestasi kerja karyawan adalah kemampuan kerja

karyawan dalam melaksanakan tugasnya sehingga dapat menghasilkan sesuatu yang menunjukkan pada pengetahuan dan keterampilan yang mereka miliki.

Malayu S. P. Hasibuan (2003:94) menyatakan bahwa : “Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu”.

Sedangkan A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2005:67) mengemukakan bahwa: “Prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

#### **b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja**

Prestasi kerja dari seseorang itu dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut T.R. Mittchel sebagaimana yang dikutip oleh Sedarmayanti (2001:53) ada 5 aspek yang dapat dijadikan patokan dalam menilai prestasi kerja seseorang, yakni:

- 1) *Quality of work* (kualitas/mutu kerja),
- 2) *Promptness* (ketepatan waktu),
- 3) *Initiative* (inisiatif),
- 4) *Capability* (kemampuan),
- 5) *Communication* (komunikasi).

Edwin B. Flippo (dalam Mas'ud (1995:250)) mengemukakan bahwa indikator-indikator prestasi kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Kualitas kerja (*Quality of Work*)  
Dapat diukur berdasarkan ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, tingkat kemampuan yang dimiliki seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan, tingkat ketelitian seseorang dalam menghasilkan hasil kerja yang akurat dan tingkat kerapihan seseorang dalam menghasilkan hasil kerja yang baik.
- 2) Kuantitas kerja (*Quantity of Work*)  
Dapat diukur melalui tingkat kuantitas pekerjaan yang dapat diselesaikan seorang pegawai dan kecepatan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan
- 3) Ketangguhan (*Dependability*)  
Dapat diukur melalui tingkat kemampuan pegawai dalam melaksanakan setiap pekerjaan yang diperintahkan oleh atasannya, tingkat kebiasaan pegawai dalam menjaga keselamatan dirinya dalam bekerja, tingkat inisiatif pegawai dalam melaksanakan ide-ide baru yang bermanfaat bagi pekerjaannya serta tingkat kehadiran pegawai dalam bekerja.
- 4) Sikap (*Attitude*)  
Dapat diukur melalui pandangannya terhadap pekerjaan yang dibebankan kepadanya dan tingkat kemampuan pegawai dalam menjalankan hubungan harmonis dengan atasan dan rekan kerjanya.

Gouzali Saydam (2005:55) menyatakan bahwa: “Prestasi kerja seorang karyawan dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, kesungguhan dan lingkungan kerjanya sendiri”.

Keith Davis (1964:484) dalam A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2005:67) memaparkan bahwa faktor yang mempengaruhi prestasi kerja adalah

- 1) Faktor Kemampuan  
Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IO) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*) artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man on the right place, the right man on the right job*).

## 2) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari *attitude*/sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang meggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi atau tujuan kerja.

Dari beberapa pendapat di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan adalah kecakapan, ketepatan, sikap kerja dan tingkat motivasi kerja karyawan.

### c. Penilaian Prestasi Kerja Karyawan

#### 1) Pengertian Penilaian Prestasi Kerja

Untuk mengetahui sejauh mana karyawan dapat melaksanakan tugas sesuai dengan tuntutan pekerjaan, maka organisasi melakukan penilaian prestasi kerja kepada karyawan yang dilakukan secara berkala. Kegiatan penilaian prestasi kerja adalah proses dimana perusahaan mengevaluasi atau menilai kemampuan dan kecakapan pekerja untuk melakukan suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2005:69) menyatakan bahwa: “Penilaian prestasi pegawai adalah suatu proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pimpinan perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.”

Bambang Wahyudi (2002:102) berpendapat penilaian prestasi kerja adalah:

Usaha untuk membandingkan prestasi kerja yang dikehendaki dalam suatu jabatan tertentu (*job standard/job required performance*) dengan prestasi kerja yang sesungguhnya dicapai oleh seorang tenaga kerja (*job performance/actual performance*).



Bejo Siswanto Sastrohadiwiryo (2005:231) berpendapat bahwa:

Penilaian kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen/penyelia penilai untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun.

Pengertian penilaian prestasi kerja dikemukakan pula oleh T. Hani

Handoko (2000:135) yang menyatakan bahwa:

Penilaian prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi/menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kinerja mereka.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja adalah kegiatan untuk menilai hasil kerja yang telah dilakukan karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas dalam suatu periode tertentu sehingga perusahaan dapat memberikan tindak lanjut kebijakan untuk karyawan tersebut.

## **2) Ruang Lingkup Penilaian Prestasi Kerja**

Dalam suatu penilaian prestasi kerja karyawan, ada beberapa permasalahan yang akan dihadapi oleh organisasi. Permasalahan itu diantaranya adalah berbagai hal yang diawali dari menentukan siapa yang akan dinilai, oleh siapa, sampai dengan bagaimana cara penilaian prestasi kerja tersebut akan dilakukan. Malayu S. P. Hasibuan (2003:88-89) mengungkapkan ruang lingkup penilaian prestasi kerja adalah sebagai berikut:

- a) *What* (apa) yang dinilai  
Yang dinilai perilaku dan prestasi kerja karyawan seperti kesetiaan, kejujuran, kerja sama, kepemimpinan, loyalitas, pekerjaan saat sekarang, potensi akan datang, sifat dan hasil kerjanya.
- b) *Why* (kenapa) dinilai  
Dinilai karena:
1. untuk meningkatkan tingkat kepuasan para karyawan dengan memberikan pengakuan terhadap hasil kerjanya.
  2. untuk membantu kemungkinan pengembangan personil bersangkutan,
  3. untuk memelihara potensi kerja,
  4. untuk mengukur prestasi kerja,
  5. untuk mengukur kemampuan dan kecakapan karyawan,
  6. untuk mengumpulkan data, guna menetapkan program pegawai selanjutnya.
- c) *Where* (dimana) penilaian dilakukan:  
Tempat penilaian dilakukan:
1. di dalam pekerjaan (*on the job performance*) secara formal,
  2. di luar pekerjaan (*off the job performance*) baik secara formal maupun informal.
- d) *When* (kapan) penilaian dilakukan:  
Waktu penilaian dilakukan:
1. formal: penilaian dilakukan secara periodik,
  2. informal: penilaian dilakukan secara terus menerus.
- e) *Who* (siapa) yang akan dinilai  
Yang akan dinilai yaitu semua tenaga kerja yang melakukan pekerjaan perusahaan. Yang menilai atasan langsungnya, atasan dari atasan langsung dan atau suatu tim yang dibentuk perusahaan.
- f) *How* (bagaimana) menilainya  
Metode penilaian apa yang akan digunakan dan problem apa yang akan dihadapi oleh penilai dalam melakukan penilaian.

Berdasarkan uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa penilaian prestasi kerja karyawan harus direncanakan dengan jelas mulai dari siapa yang akan dinilai, siapa yang menilai, tujuan dari penilaian tersebut, sampai metode yang akan digunakan dalam penilaian sehingga penilaian tersebut dapat memperlihatkan hasil yang diperoleh oleh karyawan untuk penentuan kebijakan organisasi demi tercapainya tujuan organisasi tersebut.

### 3) Tujuan dan Kegunaan Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja karyawan tentu saja mempunyai tujuan dan manfaatnya baik untuk karyawan maupun untuk organisasi. Tujuan diadakannya penilaian/evaluasi kinerja menurut A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2006:10) adalah sebagai berikut :

- a) Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja,
- b) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan,
- c) Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya,
- d) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan,
- e) Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*),
- f) Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.

Bejo Siswanto Sastrohadiwiryono (2005:233) mengemukakan bahwa tujuan yang diperoleh dari penilaian prestasi kerja adalah:

- a) sumber data untuk perencanaan ketenagakerjaan dan kegiatan pengembangan jangka panjang bagi perusahaan yang bersangkutan,
- b) nasihat yang perlu disampaikan kepada para tenaga kerja dalam perusahaan,
- c) alat untuk memberikan umpan balik (*feed back*) yang mendorong kearah kemajuan dan kemungkinan memperbaiki/meningkatkan kualitas kerja bagi para tenaga kerja,
- d) salah satu cara untuk menetapkan kinerja yang diharapkan dari seorang pemegang tugas dan pekerjaan,
- e) sebagai dasar pemberian dan peningkatan balas jasa,
- f) landasan/bahan informasi dalam pengambilan keputusan pada bidang ketenagakerjaan, baik promosi, mutasi, maupun kegiatan ketenagakerjaan lainnya.

Malayu S. P. Hasibuan (2003:89) mengatakan bahwa tujuan dan kegunaan penilaian prestasi kerja karyawan adalah sebagai berikut:

- a) sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan besarnya balas jasa,
- b) untuk mengukur prestasi kerja 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, kondisi kerja dan peralatan kerja,
- e) sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi,
- f) sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dapat dicapai tujuan untuk mendapatkan performance kerja yang baik.

Dari pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja memiliki peran yang sangat penting untuk organisasi guna pengembangan sumber daya manusia. Penilaian prestasi kerja yang dilaksanakan dengan efektif dan efisien akan dapat memberikan keuntungan yang berguna bagi karyawan maupun organisasi.

#### **4) Unsur-Unsur Penilaian Prestasi Kerja**

Tujuan yang ingin dicapai oleh suatu organisasi tentunya berbeda antara organisasi satu dengan organisasi lainnya. Oleh karena itu, tidak ada standar tertentu untuk penilaian prestasi kerja.

Malayu S. P. Hasibuan (2003:95) menyebutkan unsur-unsur penilaian prestasi kerja adalah sebagai berikut:

- a) Kesetiaan,
- b) Prestasi kerja,
- c) Kejujuran,
- d) Kedisiplinan,
- e) Kreativitas,
- f) Kerjasama,
- g) Kepemimpinan,
- h) Kepribadian,
- i) Prakarsa,
- j) Kecakapan,
- k) Tanggung jawab.

Bejo Siswanto Sastrohadiwiryo (2005:234) mengemukakan unsur-unsur yang dinilai dalam penilaian prestasi kerja adalah:

- a) Kesetiaan,
- b) Prestasi kerja,
- c) Tanggung jawab,
- d) Ketaataan,
- e) Kejujuran,
- f) Kerja sama,
- g) Prakarsa,
- h) Kepemimpinan.

Dari beberapa unsur-unsur yang dinilai, biasanya penilaian prestasi kerja ini mengukur 3 hal yaitu kinerja (tanggung jawab, hasil kerja), kompetensi (kepribadian, kecakapan, kesetiaan, kepemimpinan, kejujuran) dan pengembangan karyawan (prakarsa, kreativitas, kedisiplinan, kerja sama), dimana hasilnya dapat dijadikan sebagai acuan kebijakan yang akan dikeluarkan oleh organisasi tersebut.



## 5) Kendala-kendala Penilaian Prestasi Kerja Karyawan

Adanya kendala dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja karyawan menyebabkan indeks prestasi sering tidak sesuai dengan kenyataan yang ada. Kendala-kendala dalam penilaian prestasi kerja itu menurut Malayu S. P. Hasibuan (2003: 100) adalah:

### a) *Hallo Effect*

*Hallo Effect* merupakan kesalahan yang dilakukan oleh penilai. Pada umumnya penilai cenderung akan memberikan indeks prestasi baik bagi karyawan yang dikenal atau sahabatnya. Selain itu, penilai sering mendasarkan penilaiannya atas dasar rasa (*like or dislike*). Oleh karena itu, penilai dalam penilaian ini harus orang yang kompeten dan tidak berpihak pada siapapun.

### b) Tolak Ukur Penilaian

Ada kesulitan untuk menetapkan tolak ukur dari beraneka macam jabatan dan unsur-unsur yang dinilai. Beberapa kendala dalam tolak ukur penilaian yaitu:

1. *Leniency*, yaitu kesalahan yang dilakukan penilai karena penilai cenderung memberikan nilai yang tinggi terhadap karyawan yang dinilainya,
2. *Strictness*, yaitu kesalahan penilai yang cenderung memberikan nilai rendah kepada karyawan yang dinilainya,
3. *Central tendency*, yaitu penilai cenderung memberikan nilai sedang,
4. *Personal bias*, yaitu penilaian yang terjadi akibat adanya prasangka-prasangka sebelumnya baik positif maupun negatif.

### 3. Hubungan antara Disiplin Kerja dengan Prestasi Kerja Karyawan

Prestasi kerja karyawan merupakan kekuatan atau kemampuan yang menunjukkan pengetahuan dan keterampilan yang mereka miliki demi pencapaian tujuan organisasi. Seperti pendapat A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2005: 67) yang mengemukakan bahwa: “Prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Selain karena pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan, prestasi kerja yang baik dari seorang pegawai dapat tercermin dari ketaatan pegawai terhadap semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku di perusahaan tersebut.

Disiplin merupakan salah satu faktor yang bisa mempengaruhi prestasi kerja karyawan. Dengan demikian disiplin kerja mempunyai hubungan yang positif terhadap prestasi kerja karyawan. Dengan adanya disiplin dari pegawai tersebut, maka pegawai akan secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan yang lain serta meningkatkan prestasinya.

Seperti yang dikemukakan oleh Musanef (2001:10) bahwa: “Disiplin juga tidak kalah pentingnya dengan prinsip-prinsip lainnya, artinya disiplin setiap pegawai selalu mempengaruhi hasil prestasi kerja pegawai. Oleh karena itu dalam setiap organisasi perlu ditegaskan disiplin pegawai”.

Sondang P. Siagian (2003:70) mengatakan bahwa “.....pendisiplinan pegawai akan menjadikan pegawai untuk bekerja lebih giat dan meningkatkan prestasinya .....”.

Dengan demikian dapat diungkapkan bahwa prestasi kerja karyawan akan dipengaruhi oleh adanya disiplin kerja karyawan sebagai ketaatan dan tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya serta loyalitas karyawan terhadap perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

## **B. Kerangka Pemikiran**

Dasar pemikiran yang melandasi penelitian ini adalah untuk mengkaji hubungan disiplin kerja dengan prestasi kerja karyawan. Dengan asumsi dasar bahwa disiplin kerja berhubungan dengan prestasi kerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut terdapat dua konsep utama dalam penelitian ini yaitu disiplin kerja dengan prestasi kerja karyawan.

Sumber daya manusia merupakan unsur yang dominan dalam suatu organisasi. Maju mundurnya suatu organisasi tergantung dari peranan sumber daya manusia yang terdapat didalamnya dengan didukung oleh unsur organisasi lainnya.

Salah satu unsur yang dinilai dalam penilaian prestasi kerja adalah disiplin. Disiplin kerja karyawan adalah suatu bentuk ketaatan karyawan terhadap peraturan yang berlaku dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik sesuai dengan standar waktu penyelesaian pekerjaan.

Muchdarsyah Sinungan (2000:146) menyatakan bahwa :

Disiplin kerja adalah sikap mental yang tercermin dalam perbuatan/tingkah laku perorangan, kelompok/masyarakat berupa kepatuhan/ketaatan (*obidience*) terhadap peraturan-peraturan yang

ditetapkan baik oleh pemerintah mengenai etik, norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk tujuan tertentu.

Bejo Siswanto Sastrohadiwiryono (2005:291) menyatakan bahwa:

Disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup melaksanakannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Malayu S. P. Hasibuan (2003:193) mengatakan bahwa: “Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”.

Dari beberapa konsep disiplin kerja di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa disiplin kerja adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku di perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak tertulis dan norma-norma sosial yang berlaku, serta sanggup melaksanakannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Gouzali Saydam (2005:285) menyatakan bahwa: “Disiplin karyawan akan mempercepat pencapaian tujuan perusahaan dan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang (rem) dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan”.

Disiplin kerja dapat diukur melalui dimensi-dimensi/indikator-indikator tertentu. Malayu S. P. Hasibuan (2003:194) berpendapat bahwa indikator yang mempengaruhi kedisiplinan karyawan suatu organisasi, diantaranya:

1. Tujuan dan kemampuan,
2. Teladan pimpinan,
3. Balas jasa,
4. Keadilan,

5. Waskat,
6. Sanksi hukuman,
7. Ketegasan, dan
8. Hubungan kemanusiaan.

Menurut Gouzali Saydam (2005:291), faktor yang mempengaruhi tegak tidaknya suatu disiplin dalam suatu organisasi atau perusahaan antara lain:

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

Dari pendapat di atas, penulis mengambil dimensi dari Malayu S. P. Hasibuan karena mendekati ukuran standar disiplin kerja PT. INTI (Persero) yaitu:

1. Tanggung jawab, yang dapat tercermin dalam:
  - a. kehadiran karyawan di tempat kerja,
  - b. ketaatan terhadap prosedur kerja yang ada,
  - c. motivasi yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaannya, serta
  - d. loyalitas karyawan terhadap perusahaan.
2. Teladan pimpinan, yang meliputi:
  - a. ketegasan pimpinan dalam penerapan disiplin kerja,
  - b. keadilan dalam penerapan disiplin kerja, dan
  - c. pengawasan terhadap disiplin kerja.



Seperti yang dikemukakan oleh Musanef (2001:10) bahwa: “Disiplin juga tidak kalah pentingnya dengan prinsip-prinsip lainnya, artinya disiplin setiap pegawai selalu mempengaruhi hasil prestasi kerja pegawai. Oleh karena itu dalam setiap organisasi perlu ditegaskan disiplin pegawai”.

Seorang karyawan tentu saja menginginkan pengakuan atas keberadaan dan kontribusinya terhadap organisasi. Untuk itu, biasanya organisasi memberikan penghargaan atas hasil kerjanya tersebut. Hasil kerja yang optimal dari seorang karyawan sering disebut dengan prestasi kerja. Hal ini sesuai pendapat dari Malayu S. P. Hasibuan (2003:94) bahwa: “Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”.

A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2005:67) menyatakan bahwa: “Prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam pelaksanaan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya.

Prestasi kerja seorang karyawan bisa diukur dengan adanya penilaian prestasi kerja oleh organisasi tersebut. Dari penilaian prestasi kerja ini dapat terlihat kualitas kerja karyawan yang nantinya akan berpengaruh terhadap kebijakan perusahaan terhadap karyawan tersebut. Penilaian ini biasanya

dilakukan setiap akhir tahun. Hal ini senada dengan pendapat dari Bejo Siswanto

Sastrohadiwiryo (2005:231) bahwa :

Penilaian kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen/penyelia penilai untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun.

Tujuan diadakannya penilaian/evaluasi kinerja menurut A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2006:10) adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja,
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan,
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya,
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan,
5. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*),
6. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.

Bejo Siswanto Sastrohadiwiryo (2005:234) mengemukakan unsur-unsur yang dinilai dalam penilaian prestasi kerja adalah:

1. Kesetiaan,
2. Prestasi kerja,
3. Tanggung jawab,
4. Ketaatan,
5. Kejujuran,
6. Kerja sama,
7. Prakarsa,
8. Kepemimpinan.

Malayu S. P. Hasibuan (2003:95) menyebutkan unsur-unsur yang dinilai dalam penilaian prestasi kerja adalah:

1. Kesetiaan,
2. Prestasi Kerja,
3. Kejujuran,
4. Kedisiplinan,

5. Kreativitas,
6. Kerja sama,
7. Kepemimpinan,
8. Kepribadian,
9. Prakarsa,
10. Kecakapan,
11. Tanggung jawab.

Dari kedua pendapat di atas, penulis mengambil unsur-unsur penilaian prestasi kerja dari Malayu S. P. Hasibuan karena mendekati ukuran standar penilaian prestasi kerja PT. INTI (Persero). Penilaian prestasi kerja ini mengukur 3 hal yaitu:

1. Kinerja, meliputi:
  - a. kesesuaian hasil dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan,
  - b. tingkat kemampuan kerja karyawan,
  - c. ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan,
  - d. ketelitian dan kerapihan dalam bekerja.
2. Kompetensi, yang menunjukkan:
  - a. kemampuan karyawan untuk mengerjakan pekerjaan sesuai dengan jabatannya,
  - b. perilaku karyawan dalam bekerja, dan
  - c. sikap karyawan saat bekerja.
3. Pengembangan SDM, yang meliputi:
  - a. pengembangan diri karyawan,
  - b. inisiatif karyawan dalam bekerja,
  - c. disiplin karyawan, dan
  - d. hubungan kemanusiaan antar karyawan.

Disiplin merupakan salah satu faktor yang bisa mempengaruhi prestasi kerja karyawan. Dengan demikian disiplin kerja mempunyai hubungan yang positif terhadap prestasi kerja karyawan. Hubungan antara kedua konsep tersebut merupakan kerangka yang dijadikan landasan berfikir dan digambarkan sebagai berikut:



Keterangan :

Variabel X = Disiplin kerja karyawan

Variabel Y = Prestasi kerja karyawan

↔ = Garis hubungan antara variabel X dan variabel Y

### C. Hipotesis

Hipotesis merupakan kesimpulan sementara yang masih harus terus dicari kebenarannya melalui penelitian, sebagaimana yang dikemukakan Suharsimi Arikunto (2002:72) bahwa: “Hipotesis dapat diartikan sebagai jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai terbukti melalui data yang terkumpul”. Sugiyono (2005:82) mengemukakan bahwa:

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian dimana rumusan masalah tersebut bisa berupa pernyataan tentang hubungan dua variabel atau lebih, perbandingan (komparasi, atau variabel mandiri (deskripsi))

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut: **“Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara disiplin kerja dengan prestasi kerja karyawan.”**