

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2. 1 Disiplin Kerja**

##### **2.1.1 Pengertian Disiplin Kerja**

Disiplin kerja menjadi suatu fungsi operasional yang paling penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena semakin baik disiplin kerja pegawai, maka semakin baik pula kinerja yang akan dicapai.

Menurut Pongoh., dkk (2021: 285-286), disiplin kerja merupakan suatu usaha individu menunjukkan ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, dan ketertiban dalam mematuhi peraturan, dan norma-norma yang berlaku dalam perusahaan atau organisasi. Sementara itu, Menurut Khaeruman., dkk (2021:23), disiplin kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis, dan bila melanggar akan ada sanksi atas pelanggarannya.

Menurut Harianto dan Saputra (2020:675), disiplin merupakan suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh pekerja sendiri yang menyebabkan dia dapat menyesuaikan diri dengan sukarela kepada keputusan-keputusan, peraturan-peraturan, dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan dan tingkah laku.

Menurut Burhannudin., dkk (2019:194), disiplin kerja merupakan sebuah keharusan dan kewajiban yang mutlak untuk diimplementasikan oleh karyawan di suatu organisasi dengan memperhatikan aturan tertulis di dalam organisasi, maupun yang tidak tertulis atau bersifat lisan dengan harapan mereka dapat bekerja dengan penuh tanggung jawab, sehingga tujuan organisasi akan lebih mudah tercapai.

Agustini (2019:89) menyatakan bahwa, disiplin kerja adalah sikap yang patuh terhadap peraturan-peraturan dan norma yang berlaku dalam suatu perusahaan guna meningkatkan keteguhan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan/organisasi.

Pongantung., dkk (2018:2440) mendefinisikan disiplin kerja sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Menurut Sinambela (2016: 335), disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan pegawai menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku, dengan demikian, disiplin kerja merupakan suatu alat yang digunakan pimpinan untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah perilaku mereka mengikuti aturan main yang ditetapkan. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi. Artinya, tanpa dukungan disiplin kerja pegawai yang baik, sulit bagi organisasi tersebut untuk mewujudkan tujuannya. Jadi, kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Berdasarkan definisi disiplin kerja yang dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap dan kesediaan karyawan dalam menaati semua aturan dan keputusan yang ditetapkan dalam suatu organisasi sehingga tidak melalaikan tugas dan tanggung jawab yang diembannya.

### **2.1.2 Jenis-Jenis Disiplin Kerja**

Semua kegiatan dalam hal untuk mendisiplinkan seluruh anggota organisasi adalah hal yang tidak mudah dan perlu dukungan dari seluruh anggota organisasi. Semua kegiatan pendisiplinan harus bersifat mendidik.

Agustini (2019:90-93) menyatakan bahwa terdapat tiga jenis disiplin kerja yaitu:

a. **Disiplin Preventif**

Disiplin preventif yaitu disiplin yang bertujuan untuk mencegah karyawan berperilaku yang tidak sesuai dengan peraturan. Tindakan tersebut 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 organisasi diusahakan pencegahan jangan sampai para karyawan berperilaku negatif sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Sasaran pokoknya adalah untuk mendorong disiplin diri diantara para karyawan.

Dalam penerapan disiplin pribadi, terdapat tiga hal yang perlu menjadi perhatian manajemen, yaitu:

1. Para anggota organisasi perlu didorong, agar mempunyai rasa memiliki organisasi, karena secara logika seseorang tidak akan merusak sesuatu yang menjadi miliknya.

2. Para karyawan perlu diberi penjelasan tentang berbagai ketentuan yang wajib ditaati dan standar yang harus dipenuhi. Penjelasan dimaksudkan dengan disertai informasi yang lengkap mengenai latar belakang berbagai ketentuan yang bersifat normatif.
3. Para karyawan didorong, menentukan sendiri cara-cara pendisiplinan diri dalam rangka ketentuan-ketentuan yang berlaku umum bagi seluruh anggota organisasi.

Tujuan pokok dari pendisiplinan preventif adalah untuk mendorong karyawan agar memiliki disiplin pribadi yang tinggi agar peran kepemimpinan tidak terlalu berat dengan pengawasan, yang dapat mematkan prakarsa, kreativitas serta partisipasi sumber daya manusia.

b. Disiplin Korektif

Disiplin korektif yaitu disiplin yang bertujuan agar karyawan tidak melakukan pelanggaran yang sudah dilakukan. Jika ada karyawan yang nyata-nyata telah melakukan pelanggaran atas ketentuan-ketentuan yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang ditetapkan, kepadanya dikenakan sanksi disipliner. Berat atau ringannya suatu sanksi tentunya disesuaikan pada tingkat pelanggaran yang telah terjadi.

Tindakan sanksi korektif sebaiknya memperhatikan tiga hal berikut:

1. Karyawan yang diberikan sanksi harus diberitahu pelanggaran atau kesalahan apa yang telah diperbuatnya.
2. Kepada yang bersangkutan diberi kesempatan membela diri.
3. Dalam hal pengenaan sanksi terberat, yaitu pemberhentian, perlu dilakukan wawancara keluar (exit interview) pada waktu mana dijelaskan antara lain, mengapa manajemen terpaksa mengambil tindakan sekeras itu.

c. Disiplin Progresif

Disiplin progresif yaitu disiplin yang bertujuan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan korektif sebelum hukuman-hukuman yang lebih serius dilaksanakan tetapi juga memungkinkan manajemen untuk memperbaiki kesalahan memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang.

Kegiatan-kegiatan yang bertujuan untuk mendisiplinkan karyawan ini tentulah bersifat positif dan tidak mematahkan semangat kerja karyawan. Kegiatan pendisiplinan harus bersifat mendidik dan mengoreksi kekeliruan agar dimasa datang tidak terulang kembali kesalahan-kesalahan yang sama.

### 2.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Singodimedjo yang dikutip dalam Sutrisno (2017:89-92) faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah:

- a. Besar kecilnya pemberian kompensasi  
Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para pegawai akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikorbankan bagi perusahaan.
- b. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam organisasi  
Peranan keteladanan pimpinan sangat berpengaruh besar dalam organisasi, bahkan sangat dominan dibandingkan dengan semua faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai, karena pimpinan dalam suatu perusahaan masih menjadi panutan para pegawai. Para pegawai akan selalu meniru yang dilihatnya setiap hari. Apaupun yang dibuat pimpinannya.
- 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 dapat 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 seseorang pegawai yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggaran disiplin sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua pegawai akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal serupa.
- e. Ada tidaknya pengawasan pimpinan  
Dengan adanya pengawasan yang dilakukan pimpinan, maka sedikit banyak para pegawai akan terbiasa melaksanakan disiplin kerja.
- f. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan  
Seorang karyawan tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri. Pimpinan yang berhasil memberi perhatian yang besar kepada para karyawan akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik.
- g. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin  
Kebiasaan-kebiasaan positif itu antara lain:
  1. Saling menghormati, bila bertemu di lingkungan pekerjaan.
  2. Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sehingga para karyawan akan turut merasa bangga dengan pujian tersebut.
  3. Sering mengikutsertakan karyawan dalam pertemuan-pertemuan, apalagi pertemuan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan mereka.

4. Memberitahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan sekerja, dengan menginformasikan, kemana dan untuk urusan apa, walaupun kepada bawahan sekalipun.

#### **2.1.4 Pendekatan Disiplin Kerja**

Menurut Mangkunegara (2017:130), ada tiga pendekatan disiplin, yaitu pendekatan disiplin modern, disiplin dengan tradisi dan disiplin bertujuan.

##### **a. Pendekatan Disiplin Modern**

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

1. Disiplin modern merupakan suatu cara menghindarkan bentuk hukuman secara fisik.
2. Melindungi tuduhan yang benar untuk diteruskan pada proses hukum yang berlaku.
3. Keputusan-keputusan yang semauanya terhadap kesalahan atau prasangka harus diperbaiki dengan mengadakan proses penyuluhan dengan mendapatkan fakta-faktanya.
4. Melakukan protes terhadap keputusan yang berat sebelah pihak terhadap kasus disiplin.

##### **b. Pendekatan Disiplin dengan Tradisi**

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

1. Disiplin dilakukan oleh atasan kepada bawahan, dan tidak pernah ada peninjauan kembali bila telah diputuskan.
2. Disiplin adalah hukuman untuk pelanggaran, pelaksanaannya harus disesuaikan dengan tingkat pelanggarannya.
3. Pengaruh hukuman untuk memberikan pelajaran kepada pelanggar maupun kepada pegawai lainnya.
4. Peningkatan perbuatan pelanggaran diperlukan hukuman yang lebih keras.
5. Pemberian hukuman terhadap pegawai yang melanggar kedua kalinya harus diberi hukuman yang lebih berat.

##### **c. Pendekatan Disiplin Bertujuan**

Pendekatan disiplin bertujuan berasumsi bahwa:

1. Disiplin kerja harus dapat diterima dan dipahami oleh semua pegawai.
2. Disiplin bukanlah suatu hukuman, tetapi merupakan pembentukan perilaku.
3. Disiplin ditujukan untuk perubahan perilaku yang lebih baik.
4. Disiplin pegawai bertujuan agar pegawai bertanggung jawab terhadap perbuatannya.

### 2.1.5 Indikator-Indikator Disiplin Kerja

Menurut Robbins (2005) dalam Sofyan dkk., (2019:62), kriteria yang dipakai dalam disiplin kerja dapat dikelompokkan menjadi tiga indikator disiplin kerja yaitu diantaranya:

- a. Disiplin Waktu  
Disiplin waktu di sini diartikan sebagai sikap atau tingkah laku yang menunjukkan ketaatan terhadap jam kerja yang meliputi kehadiran dan kepatuhan karyawan pada jam kerja, karyawan melaksanakan tugas dengan tepat waktu dan benar.
- b. Disiplin Peraturan  
Peraturan maupun tata tertib yang tertulis dan tidak tertulis dibuat agar tujuan suatu organisasi dapat dicapai dengan baik. Untuk itu dibutuhkan sikap setia dari karyawan terhadap komitmen yang telah ditetapkan tersebut. Kesetiaan di sini berarti taat dan patuh dalam melaksanakan perintah dari atasan dan peraturan, tata tertib yang telah ditetapkan. Serta ketaatan karyawan dalam menggunakan kelengkapan pakaian seragam yang telah ditentukan organisasi atau perusahaan.
- c. Disiplin Tanggung Jawab  
Salah satu wujud tanggung jawab karyawan adalah penggunaan dan pemeliharaan peralatan yang sebaikbaiknya sehingga dapat menunjang kegiatan kantor berjalan dengan lancar. Serta adanya kesanggupan

Indikator-indikator yang mempengaruhi disiplin kerja menurut Simamora dalam Wijayanti (2018: 12-14) yaitu:

1. Kepatuhan Pada Peraturan  
Kepatuhan peraturan ini mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai. Peraturan maupun tata tertib yang tertulis dan tidak tertulis dibuat agar tujuan suatu organisasi dapat dicapai dengan baik, untuk itu dibutuhkan sikap setia dari karyawan terhadap peraturan yang telah ditetapkan tersebut. Kesetiaan disini berarti sikap taat dan patuh pada peraturan perusahaan, atau dalam menjalani peraturan bersama dan tata tertib yang telah ditetapkan.
2. Efektif dalam Bekerja  
Efektif kerja dalam organisasi merupakan usaha untuk mencapai prestasi yang maksimal dengan menggunakan sumber daya yang tersedia dalam waktu yang relatif singkat tanpa menunggu keseimbangan tujuan alat dan tenaga serta waktu. penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu yang ditentukan, artinya apabila pelaksanaan tugas dinilai baik atau tidak adalah sangat tergantung pada bagaimana tugas tersebut diselesaikan.
3. Tindakan Korektif  
Disiplin korektif adalah suatu tindakan yang dilakukan setelah terjadinya pelanggaran peraturan. Tindakan ini dimaksudkan untuk mencegah timbulnya pelanggaran lebih lanjut sehingga tindakan di masa yang akan datang sesuai dengan standar.

#### 4. Kehadiran Tepat Waktu

Kehadiran menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan, dan biasanya karyawan yang memiliki disiplin rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja. Bentuk kedisiplinan dari kehadiran dalam organisasi dapat diukur melalui ketepatan waktu hadir, pemanfaatan waktu istirahat dengan tepat, tidak mengulur-ulur waktu kerja, dan jumlah absen dalam waktu tertentu.

#### 5. Menyelesaikan Pekerjaan Tepat Waktu

Penyelesaian pekerjaan tepat waktu adalah sesuatu yang diharapkan dari semua karyawan, yang hanya dapat dicapai jika waktu dikelola secara efisien. Hal ini perlu diterapkan oleh karyawan agar tujuan suatu perusahaan tersebut dapat tercapai.

## 2. 2 Kinerja

### 2.2.1 Pengertian Kinerja

Menurut Robbins dalam Kasmir (2016:183), kinerja adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), motivasi (M), dan kesempatan atau *opportunity* (o); yaitu kinerja = f (A x M x O), artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan.

Menurut Fahmi (2016:176) kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu.

Busro (2018:89) menyatakan bahwa, kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai pegawai baik individu maupun kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi bersangkutan dengan menyertakan kemampuan, ketekunan, kemandirian, kemampuan mengatasi masalah sesuai batas waktu yang diberikan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dilakukan oleh seorang pegawai dalam suatu periode waktu tertentu sesuai dengan tanggung jawab dan tugas yang dibebankan pimpinan kepada pegawai tersebut.

### 2.2.2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja

Menurut Busro (2018:95), faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, yaitu:

1. Faktor internal antara lain:
  - a. Kemampuan intelektualitas.
  - b. Disiplin kerja.
  - c. Kepuasan kerja.
  - d. Motivasi karyawan.
2. Faktor eksternal meliputi:
  - a. Gaya kepemimpinan.
  - b. Lingkungan kerja.
  - c. Kompensasi.
  - d. Sistem manajemen yang terdapat di perusahaan tersebut.

Sedangkan menurut Kasmir (2016:189-193), faktor-faktor yang memengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan dan Keahlian  
Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.
2. Pengetahuan  
Merupakan pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.
3. Rancangan Kerja  
Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.
4. Kepribadian  
Merupakan kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik.
5. Motivasi Kerja  
Merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dalam dirinya atau dari luar dirinya, maka karyawan akan terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik, sehingga akan menghasilkan kinerja yang baik.
6. Kepemimpinan  
Merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola, dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7. **Gaya Kepemimpinan**  
Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.
8. **Budaya Organisasi**  
Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi.
9. **Kepuasan Kerja**  
Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik.
10. **Lingkungan Kerja**  
Merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik, karena bekerja tanpa gangguan.
11. **Loyalitas**  
Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi yang kurang baik. Loyalitas akan terus membangun agar terus berkarya menjadi lebih baik dengan merasa bahwa perusahaan seperti miliknya sendiri. Pada akhirnya loyalitas akan memengaruhi kinerja karyawan.
12. **Komitmen**  
Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya. Atau dengan kata lain komitmen merupakan kepatuhan untuk menjalankan kesepakatan yang telah dibuat.
13. **Disiplin Kerja**  
Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Karyawan yang disiplin akan memengaruhi kinerja.

### **2.2.3 Indikator-Indikator Kinerja**

Mangkunegara (2014) dalam Safitri (2022:17) mengemukakan bahwa dimensi dan indikator kinerja dapat diukur yaitu sebagai berikut :

1. Kualitas Kerja  
Kualitas kerja adalah seberapa baik seseorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Dimensi kualitas kerja diukur dengan menggunakan tiga indikator, yaitu :
  - a. Kerapihan
  - b. Ketelitian
  - c. Hasil kerja
2. Kuantitas Kerja  
Kuantitas kerja adalah seberapa lama seseorang karyawan dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan itu masing-masing. Dimensi kuantitas kerja diukur dengan dua indikator yaitu :
  - a. Kecepatan
  - b. Kemampuan
3. Tanggung jawab  
Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan. Dimensi tanggung jawab diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu:
  - a. Hasil kerja
  - b. Mengambil keputusan
4. Kerjasama  
Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan atau pegawai lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan semakin baik. Dimensi kerja sama diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu :
  - a. Jalinan kerjasama
  - b. Kekompakan
5. Inisiatif  
Inisiatif dari dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah menjadi kewajiban karyawan maupun pegawai. Dimensi inisiatif diukur dengan menggunakan satu indikator yaitu kemampuan mengatasi masalah tanpa menunggu perintah atasan. Maka dapat disimpulkan indikator kinerja karyawan dapat diukur dimulai dari dimensi kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerjasama, dan inisiatif yang dilakukan oleh karyawan itu sendiri.

Menurut Kasmir (2016:208-210), untuk mengukur kinerja karyawan dapat menggunakan mengenai kriteria kinerja yakni:

- a. Kualitas (Mutu)  
Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat kualitas (mutu) dari pekerjaan yang dihasilkan melalui suatu proses tertentu. Dengan kata lain bahwa kualitas merupakan suatu tingkatan dimana proses atau hasil dari

penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan. Makin sempurna suatu produk, maka kinerja makin baik, demikian pula sebaliknya jika kualitas pekerjaan yang dihasilkan rendah maka kinerjanya juga rendah. Dalam praktiknya kualitas suatu pekerjaan dapat dilihat dalam nilai tertentu.

b. Kuantitas (Jumlah)

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) yang dihasilkan oleh seseorang. Dengan kata lain kuantitas merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam bentuk satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan. Biasanya untuk pekerjaan tertentu sudah ditentukan kuantitas yang dicapai. Pencapaian kuantitas yang diharapkan adalah jumlah yang sesuai dengan target atau melebihi dari target yang telah ditetapkan.

c. Waktu (Jangka Waktu)

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi (misalnya 30 menit). Jika melanggar atau tidak memenuhi ketentuan waktu tersebut, maka dapat dianggap kinerjanya kurang baik, demikian pula sebaliknya. Dalam arti yang lebih luas ketepatan waktu merupakan dimana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai dengan batas waktu yang telah ditetapkan sebelumnya. Untuk jenis pekerjaan tertentu makin cepat suatu pekerjaan terselesaikan, makin baik kinerjanya demikian pula sebaliknya makin lambat penyelesaian suatu pekerjaan, maka kinerjanya menjadi kurang baik.

d. Penekanan biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebagai acuan agar tidak melebihi dari yang sudah dianggarkan. Jika pengeluaran biaya melebihi anggaran yang telah ditetapkan maka akan terjadi pemborosan, sehingga kinerjanya dianggap kurang baik demikian pula sebaliknya.

e. Pengawasan

Hampir seluruh jenis pekerjaan perlu melakukan dan memerlukan pengawasan terhadap pekerjaan yang sedang berjalan. Pada dasarnya situasi dan kondisi selalu berubah dari keadaan yang baik menjadi tidak baik atau sebaliknya. Oleh karena itu, setiap aktivitas pekerjaan memerlukan pengawasan sehingga tidak melenceng dari yang telah ditetapkan. Dengan adanya pengawasan maka setiap pekerjaan akan menghasilkan kinerja yang baik. Dengan melakukan pengawasan karyawan akan merasa lebih bertanggung jawab atas pekerjaannya dan jika terjadi penyimpangan akan memudahkan untuk melakukan koreksi dan melakukan perbaikan secepatnya.

f. Hubungan antar karyawan

Penilaian kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama atau kerukunan antar karyawan dan antar pimpinan. Hubungan ini sering kali juga dikatakan sebagai hubungan antar perseorangan. Dalam hubungan ini diukur apakah seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerja sama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain. Hubungan antar perseorangan akan menciptakan suasana yang nyaman dan kerja sama yang memungkinkan satu sama lain saling mendukung untuk menghasilkan aktivitas pekerjaan yang lebih baik.

Sedangkan menurut Dessler dalam Busro (2018:97), lima indikator kriteria penilaian kinerja yaitu:

1. Kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan yang dapat diamati dari: (a) akurasi, (b) ketelitian, (c) penampilan, (d) penerimaan keluaran;
2. Kuantitas pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan yang dapat dilihat dari: (a) volume keluaran dan (b) kontribusi bagi pencapaian target;
3. Supervisi yang dilakukan oleh pimpinan dalam bentuk: (a) saran, (b) arahan, dan (c) perbaikan;
4. Kehadiran atau kedisiplinan karyawan yang dapat dilihat dari: (a) regularitas; (b) tingkat keandalan dan (c) ketepatan waktu bekerja; dan
5. Konservasi yang ditunjukkan oleh karyawan yang meliputi: (a) kemampuan melakukan pencegahan akan kerusakan, (b) tingkat penghematan terhadap bahan habis pakai yang dimiliki perusahaan/kantor, (c) kemampuan menghindari kerusakan alat, (d) kemampuan melakukan pemeliharaan peralatan.