

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Pada era globalisasi sekarang ini, baik bagi negara-negara maju maupun negara-negara berkembang mempunyai perencanaan tersendiri dalam pembangunan negaranya. Begitu juga negara Indonesia yang merupakan salah satu negara berkembang di Asia Tenggara dimana terdapat paling banyak persaingan di dunia usahanya, terlebih saat ini Masyarakat Ekonomi Asean atau yang biasa disebut MEA itu telah memasuki zona dunia usaha negara Indonesia. Hal ini disebabkan telah berkembangnya pengetahuan dan teknologi yang semakin pesat seperti saat ini yang menuntut manusia untuk meningkatkan berbagai kemampuan agar dapat menyesuaikan diri terhadap perkembangan tersebut. Hal ini merupakan tantangan bagi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) agar dapat bertahan dan berkompetisi. Menurut Hasibuan (2009:10), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar lebih efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Manajemen Sumber Daya Manusia sangat berperan penting dan sangat berpengaruh untuk pencapaian tujuan perusahaan yang optimal.

Sumber Daya Manusia yang handal akan menghasilkan kinerja yang baik bagi perusahaan dan lingkungan kerja dimana ia bekerja. Disiplin yang baik adalah salah satu kategori dalam menghasilkan kinerja yang baik bagi karyawan terhadap perusahaan. Hal ini mencerminkan rasa tanggung jawab yang dilakukan oleh setiap karyawan terhadap pekerjaannya untuk tidak meninggalkan tempat kerja, datang ke lokasi tepat waktu yang harus sesuai dengan jam kerja yang diberlakukan perusahaan, serta menyelesaikan tugas sesuai dengan yang ditugaskan secara tepat dan dalam mengaplikasikannya karyawan belum sadar betul akan penerapan sanksi tegas.

Menurut Hasibuan (2006:193), kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang dalam menaati semua peraturan perusahaan dan norma-

norma sosial yang berlaku. Dalam hal kedisiplinan kerja Perusahaan memiliki aturan yang harus dipatuhi sebelum seseorang bekerja di PT Hindoli. Di mana aturan tersebut berlaku untuk semua business unit perusahaan. Aturan tersebut secara umum berbentuk azaz-azaz pedoman Cargill, atau perusahaan menyebutnya dengan *Cargill Guiding Principal*. Aturan tersebut mengacu kepada hukum perburuhan yang ada di Indonesia. Dimana aturan tersebut dibuat sedemikian rupa untuk menjaga stabilitas kerja dan hasil kerja yang baik, yang pada akhirnya akan meningkatkan daya saing perusahaan, yang kemudian akan meningkatkan kesejahteraan karyawan. Tetapi pada kenyataannya pemberian sanksi oleh perusahaan belum dapat mengubah kedisiplinan karyawan PT Hindoli, sehingga pada akhirnya menyebabkan kegiatan kerja serta kinerja karyawan menjadi menurun. Dari hasil pengamatan yang telah dilakukan masih saja terdapat karyawan yang tidak mentaati peraturan yang telah ditetapkan dengan datang terlambat, izin disaat jam kerja berlangsung tanpa keterangan, meninggalkan jam kerja tanpa izin. Hal ini dapat mengakibatkan kerugian pada perusahaan maupun tujuan perusahaan.

Kondisi di atas menimbulkan permasalahan dalam pencapaian kinerja yang baik pada PT Hindoli Cargill Kabupaten Musi Banyuasin Provinsi Sumatera Selatan. Pencapaian kinerja yang belum optimal diduga dikarenakan kurangnya disiplin kerja karyawan dan rendahnya kesadaran karyawan terhadap kedisiplinan kerja karyawan terhadap lingkungan kerjanya. Dari uraian diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“USAHA PENINGKATAN DISIPLIN KERJA DALAM MEMPERLANCAR KINERJA KARYAWAN PADA PT HINDOLI CARGILL ESTATE SUNGAI LILIN KABUPATEN MUSI BANYUASIN PROVINSI SUMATERA SELATAN”**.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Dari uraian dan fenomena dalam latar belakang di atas maka, rumusan masalah penelitian yang penulis dapatkan adalah Kurangnya kesadaran

karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan disiplin kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.

### **1.3 Ruang Lingkup Pembahasan**

Agar penulis Laporan Akhir ini dapat lebih terarah dalam pembahasannya dan tidak menyimpang dari pokok permasalahan yang akan dibahas, maka penulis membatasi pembahasan Laporan Akhir ini, yaitu mengenai:

1. Penerapan kedisiplinan kerja yang optimal bagi karyawan PT Hindoli Cargill Estate Sungai Lilin Kabupaten Musi Banyuasin Provinsi Sumatera Selatan.
2. Usaha-usaha yang diterapkan perusahaan dalam meningkatkan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan perusahaan PT Hindoli Cargill Estate Sungai Lilin Kabupaten Musi Banyuasin Provinsi Sumatera Selatan.

### **1.4 Tujuan dan Manfaat Penulisan**

#### **1.4.1 Tujuan Penulisan**

Adapun tujuan dari penulisan Laporan Akhir ini adalah untuk mengetahui dan mengkaji:

1. Untuk mencegah meningkatnya pelanggaran tentang kedisiplinan yang dilakukan oleh karyawan.
2. Untuk mengetahui usaha yang diterapkan perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT Hindoli Cargill Estate Sungai Lilin Kabupaten Musi Banyuasin Provinsi Sumatera Selatan.

#### **1.4.2 Manfaat Penulisan**

Penulis memiliki harapan semoga penelitian ini dapat memberikan hasil yang bermanfaat, sejalan dengan tujuan penelitian diatas. Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat berguna, baik bagi penulis, perusahaan, maupun bagi pihak lainnya.

### 1. Bagi Penulis

Meningkatkan wawasan pengetahuan penulis pada bidang ilmu Sumber Daya Manusia (SDM) terhadap disiplin kerja dan kinerja karyawan, serta menambah ilmu yang telah didapatkan selama melakukan proses perkuliahan.

### 2. Bagi PT Hindoli Cargill Estate Sungai Lilin

Kesimpulan dan saran-saran yang akan dihasilkan terhadap masalah yang dihadapi perusahaan sebagai bahan pertimbangan dalam meningkatkan disiplin kerja, sehingga dapat memperlancar kinerja karyawan di masa yang akan datang.

### 3. Bagi Pihak Lain

Hasil dari penelitian ini dapat dijadikan sebagai sumber informasi untuk menambah pengetahuan juga sebagai bahan referensi tambahan untuk penelitian ilmiah yang akan dilakukan selanjutnya. Dan diharapkan untuk penelitian yang selanjutnya bisa lebih baik dari penelitian yang telah dilakukan.

## **1.5 Metode Penelitian**

### **1.5.1 Ruang Lingkup Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada PT Hindoli Cargill Estate Sungai Lilin Kabupaten Musi Banyuasin Provinsi Sumatera Selatan. Objek penelitian ini adalah karyawan kantor PT Hindoli Cargill Estate Sungai Lilin Kabupaten Musi Banyuasin Provinsi Sumatera Selatan dengan jumlah populasi 100 karyawan.

Adapun penarikan sampel yang digunakan oleh penulis menurut Pasolong (2012:107) adalah dengan teknik *Non-probability Sampling* yaitu suatu teknik penarikan sampel yang digunakan apabila unsur-unsur yang ada dalam populasi tidak mempunyai kesempatan yang sama untuk ditarik atau dipilih menjadi sampel dalam penelitian. *Non-probability Sampling* yang penulis gunakan adalah Teknik Bertujuan (*Purposive Sampling*) yaitu suatu teknik penarikan sampel yang digunakan dengan cara sengaja atau menunjuk langsung kepada orang yang dianggap dapat mewakili karakteristik-karakteristik populasi.

Oleh karena itu, jumlah sampel yang diambil secara sengaja adalah sebanyak 50 responden pada bagian kantor PT Hindoli Cargill Estate Sungai Lilin Kabupaten Musi Banyuasin Provinsi Sumatera Selatan.

### **1.5.2 Jenis dan Sumber Data**

Menurut Yusi dan Idris (2009:101), data adalah kumpulan angka, fakta, fenomena atau keadaan atau lainnya yang disusun menurut logika tertentu merupakan hasil pengamatan, pengukuran dan sebagainya terhadap variabel dari suatu objek yang satu dengan lainnya pada variabel yang sama.

Adapun data yang digunakan dalam penulisan Laporan Akhir ini dengan menggunakan data primer dan data sekunder, yaitu:

#### **a. Data Primer**

Menurut Yusi dan Idris (2009:103), data primer yaitu data yang dikumpulkan dan diolah sendiri oleh suatu organisasi atau perseorangan langsung dari objeknya. Pengumpulan data primer dilakukan dengan melakukan survei langsung ke PT Hindoli Cargill Estate Sungai Lilin Kabupaten Musi Banyuasin Provinsi Sumatera Selatan sebagai objek penelitian. Tujuan penelitian lapangan ini adalah untuk memperoleh data akurat.

#### **b. Data Sekunder**

Menurut Yusi dan Idris (2009:103), data sekunder yaitu data yang diperoleh dalam bentuk yang sudah dikumpulkan dan diolah oleh pihak lain, biasanya sudah dalam bentuk publikasi. Sumber data sekunder yang diperoleh penulis bersumber dari perusahaan dan bahan bacaan.

### **1.5.3 Teknik Pengumpulan Data**

Menurut Sudiyono (2007:156-168) ada dua jenis metode yang dipakai untuk mengumpulkan data yang akan diperlukan penulis adalah sebagai berikut:

#### **a. Sumber Data Primer**

Yaitu sumber data yang langsung memberikan data kepada

pengumpul data. Adapun pengumpulan data yang dipergunakan adalah:

1. Studi Lapangan (*Field Research*)

Yaitu suatu metode untuk mendapatkan data dengan mengadakan penelitian secara langsung ke lokasi yang bersangkutan. Teknik yang penulis gunakan untuk mendapatkan data pada waktu melakukan penelitian di lapangan adalah sebagai berikut:

a. Observasi (*Observation*)

Penulis mengadakan pengamatan secara langsung ke PT Hindoli Cargill Kabupaten Musi Banyuasin Provinsi Sumatera Selatan untuk melihat kegiatan-kegiatan apa saja yang dilakukan serta mencatat segala hal-hal yang diperlukan untuk menyusun Laporan Akhir.

b. Daftar Pertanyaan (*Quisioner*)

Adalah teknik pengumpulan data dengan menyiapkan pertanyaan yang nanti akan disebarkan kepada para responden yang berada di PT Hindoli Cargill Estate Sungai Lilin yang akan diisi oleh karyawan. Daftar pertanyaan mengenai gambaran umum, perhatian dan pendapat responden mengenai disiplin kerja dalam memperlancar kinerja karyawan pada PT Hindoli Cargill Estate Sungai Lilin Kabupaten Musi Banyuasin Provinsi Sumatera Selatan.

c. Wawancara (*Interview*)

Adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengajukan pertanyaan langsung kepada karyawan PT Hindoli Cargill Estate Sungai Lilin yang berkaitan dengan masalah kedisiplinan. Dalam hal ini penulis melakukan tanya jawab langsung dengan kepala HRD PT Hindoli Cargill Estate Sungai Lilin Kabupaten Musi Banyuasin Provinsi Sumatera Selatan untuk memperoleh data yang diperlukan dalam

penulisan laporan akhir ini, yang berhubungan dengan disiplin kerja

b. Sumber Data Sekunder

Yaitu sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpulan data. Adapun metode yang dipergunakan untuk pengumpulan data yaitu:

2. Studi Pustaka (*Library Research*) Yaitu suatu metode untuk mendapatkan data-data yang bersifat teori, dengan cara membaca dan mempelajari buku-buku yang berhubungan langsung dengan pembahasan yang ada.

#### 1.5.4 Metode Analisis Data

Menurut Yusi dan Idris (2009:101) Data adalah kumpulan angka, fakta, fenomena atau lainnya yang disusun menurut logika tertentu merupakan hasil pengamatan, pengukuran, atau pecacahan dan sebagainya terhadap variabel dari suatu objek kajian, yang berfungsi dapat digunakan untuk membedakan objek yang satu dengan lainnya pada variabel yang sama.

Metode analisis data yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dan kuantitatif

1. Metode kualitatif

Adalah data yang tidak dapat diukur dalam skala numerik. Namun karena dalam statistik semua data harus dalam bentuk angka, maka data kualitatif umumnya dikuantitatifkan agar formulasi statistik dapat dipergunakan. Caranya dengan mengklasifikasikannya dalam bentuk kategori sehingga kesimpulan yang diambil dapat mendekati kenyataan yang ada pada PT Hindoli Cargill Estate Sungai Lilin Kabupaten Musi Banyuasin Provinsi Sumatera Selatan.

2. Metode kuantitatif

Adalah data-data yang berbentuk angka-angka statistik ataupun koding-koding yang dapat dikualifikasi. Digunakan sebagai dasar untuk menghitung jumlah persentase jawaban dari

responden terhadap hasil kuesioner yang diberikan kepada karyawan perusahaan, dengan rumus persentase tabulasi menurut Yusi dan Idris (2009:80) adalah sebagai berikut:

$$\text{Persentase Jawaban} = \frac{\sum x}{n} \times 100\%$$

Dimana:  $\sum x$  = Jumlah jawaban

$n$  = Jumlah sampel

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Disiplin Kerja**

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

Kedisiplinan merupakan fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin kerja pegawai, semakin baik kinerja yang dapat dicapai. Tanpa disiplin yang baik, sulit bagi organisasi untuk mencapai hasil yang optimal. Kedisiplinan merupakan faktor yang utama yang diperlukan sebagai alat peringatan terhadap pegawai yang tidak mau berubah sifat dan perilakunya. Sehingga seorang pegawai dikatakan memiliki disiplin yang baik jika pegawai tersebut memiliki rasa tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan kepadanya.

Berikut adalah pengertian-pengertian disiplin kerja menurut para ahli diantaranya yaitu Menurut Hasibuan (2006:444) bahwa: “Disiplin kerja adalah kesadaran dan kerelaan seseorang dalam menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.”

Menurut Rivai (2011:825) bahwa:

“Disiplin kerja adalah suatu alat yang dipergunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesedian seorang dalam memenuhi segala peraturan perusahaan.”

Dari beberapa pengertian disiplin kerja yang dikemukakan oleh beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah sikap kesadaran, kerelaan dan kesedian seseorang dalam mematuhi dan menaati peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku di lingkungan sekitarnya.

##### **2.1.2 Faktor-faktor Disiplin Kerja**

Menurut Singodimenjo dalam Sutrisno (2011:86) bahwa hal yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah:

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi  
Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikannya bagi perusahaan.
2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan  
Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya sendiri ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan.
3. 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.
4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan  
Bila ada seseorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan pelanggaran yang dibuatnya.
5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan  
Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan yang akan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan.
6. Ada tidaknya perhatian kepada karyawan  
Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain.

Singodimejo (2002:212), mengatakan disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang

merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan. Disiplin sangat diperlukan baik individu yang bersangkutan maupun oleh organisasi.

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Menurut Siagian (2011:230) bentuk disiplin yang baik akan tercermin pada suasana yaitu:

1. Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
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 dikalangan karyawan.
5. Meningkatnya efisiensi dan produktivitas kerja para karyawan.

### **2.1.3 Bentuk Disiplin Kerja**

Tindakan pendisiplinan kepada pegawai haruslah sama pemberlakuaanya. Disini tindakan disiplin berlaku bagi semua, tidak memilih, memilah dan memihak kepada siapapun yang melanggar akan dikenakan sanksi pendisiplinan yang sama termasuk bagi manajer atau pimpinan, karena pimpinan harus memberi contoh terhadap para bawahannya.

Menurut Mangkunegara (2011:129) mengemukakan bahwa bentuk disiplin kerja yaitu:

1. Disiplin preventif  
Merupakan suatu upaya untuk menggerakkan pegawai untuk mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan.
2. Disiplin korektif  
Merupakan suatu upaya untuk menggerakkan pegawai dalam suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan.

### 3. Disiplin progresif

Merupakan kegiatan yang memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang.

#### **2.1.4 Sanksi Pelanggaran Kerja**

Pelanggaran kerja adalah setiap ucapan, tulisan, perbuatan seorang pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur oleh pimpinan organisasi. Sanksi pelanggaran kerja adalah hukuman disiplin yang dijatuhkan oleh pimpinan organisasi kepada pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur pimpinan organisasi.

Menurut Rivai (2011:831), ada beberapa tingkatan dan jenis sanksi pelanggaran kerja yang umumnya berlaku dalam suatu organisasi yaitu:

- a. Sanksi pelanggaran ringan dengan jenis seperti teguran lisan, teguran tertulis, pernyataan tidak puas secara tertulis.
- b. Sanksi pelanggaran sedang dengan jenis seperti penundaan kenaikan gaji, penurunan gaji, penundaan kenaikan pangkat.
- c. Sanksi pelanggaran berat dengan jenis seperti penurunan pangkat, pemecatan.

#### **2.1.5 Mengatur dan Mengelola Disiplin**

Setiap manajer harus dapat memastikan bahwa karyawan tertib dalam tugas. Konteks disiplin, makna keadilan harus dirawat dengan konsisten. Apabila karyawan menghadapi tantangan tindakan disiplin, pemberi kerja harus dapat membuktikan bahwa karyawan yang terlibat dalam kelakuan yang tidak patut dihukum. Para penyelia perlu berlatih bagaimana cara mengelola disiplin yang baik.

Menurut Rivai (2011:832), adanya standar disiplin yang digunakan untuk menentukan bahwa karyawan telah diperlakukan secara wajar yaitu:

##### a. Standar disiplin

Beberapa standar dasar disiplin berlaku bagi semua pelanggaran aturan apakah besar atau kecil. Setiap karyawan dan penyelia perlu memahami kebijakan perusahaan serta mengikuti prosedur secara penuh. Karyawan yang melanggar aturan akan diberi kesempatan untuk memperbaiki perilaku mereka. Para manajer perlu mengumpulkan sejumlah bukti untuk membenarkan disiplin. Bukti ini harus secara hati-hati didokumentasikan sehingga tidak bisa

untuk diperdebatkan. Sebagai suatu model bagaimana tindakan disipliner harus diatur adalah:

1. Apabila seorang karyawan melakukan suatu kesalahan, maka karyawan harus konsekuen terhadap aturan pelanggaran;
  2. Apabila tidak dilakukan secara konsekuen berarti karyawan tersebut melecehkan peraturan yang telah ditetapkan;
  3. Kedua hal di atas akan berakibat pemutusan hubungan kerja dan karyawan harus menerima hukuman tersebut.
- b. Penegakan standar disiplin
- Apabila pencatatan tidak adil dan sah menurut undang-undang atau pengecualian ketenagakerjaan sesuka hati, pengadilan memerlukan bukti dari pemberi kerja untuk membuktikan sebelum karyawan ditindak. Standar kerja tersebut dituliskan dalam kontrak kerja.

### 2.1.6 Pendekatan Disiplin Kerja

Menurut Rivai (2011:827), terdapat 3 (tiga) konsep dalam pelaksanaan disiplin diantaranya adalah aturan tungku panas (*hot stove rule*), tindakan disiplin progresif (*progressive discipline*), dan tindakan disiplin positif (*positive discipline*). Pendekatan tungku panas dan tindakan progresif terfokus pada perilaku masa lalu, sedangkan pendekatan disiplin positif berorientasi ke masa yang akan datang dalam bekerja sama dengan karyawan untuk memecahkan masalah sehingga masalah itu tidak timbul lagi.

#### 1. Aturan tungku panas

Pendekatan untuk melaksanakan tindakan disipliner haruslah memiliki konsekuensi yang analog dengan menyentuh sebuah tungku panas :

- a. Membakar dengan segera  
Tindakan disiplin akan diambil, tindakan itu harus dilaksanakan segera sehingga individu memahami alasan tindakan tersebut. Berjalannya waktu, orang memiliki tendensi meyakinkan mereka sendiri bahwa dirinya tidak salah yang cenderung sebagian menghapuskan efek-efek disipliner yang terdahulu.
- b. Harus dilaksanakan segera  
Berjalannya waktu, orang memiliki tendensi meyakinkan mereka sendiri bahwa dirinya tidak salah yang cenderung sebagian menghapuskan efek disipliner yang terdahulu.
- c. Memberi peringatan  
Hal ini penting untuk memberikan peringatan sebelumnya bahwa hukuman akan mengikuti perilaku yang tidak dapat diterima. Pada saat seseorang bergerak semakin dekat dengan tungku panas, mereka diperingatkan oleh panasnya tungku tersebut bahwa mereka akan terbakar jika mereka menyentuhnya, oleh karena itu ada kesempatan menghindari terbakar jika mereka

memilih demikian.

d. Memberikan hukuman yang konsisten

Tindakan disiplin harus konsisten ketika setiap orang melakukan tindakan yang sama akan dihukum sesuai dengan hukum yang berlaku. Seperti pada tungku panas, setiap orang yang menyentuhnya dengan tingkat tekanan yang sama, dan pada periode waktu yang sama akan terbakar pada tingkat yang sama pula.

e. Membakar tanpa membeda-bedakan

Tindakan disipliner harusnya tidak membeda-bedakan. Tungku panas akan membakar setiap orang yang menyentuhnya, tanpa memilih-milih.

## 2. Tindakan disiplin progresif

Tindakan disiplin progresif dimaksudkan untuk memastikan bahwa terdapat hukuman minimal yang tepat terhadap setiap pelanggaran. Tujuan tindakan ini adalah membentuk program disiplin yang berkembang, mulai dari hukuman yang ringan hingga yang sangat keras. Disiplin progresif dirancang untuk memotivasi karyawan agar mengoreksi kekeliruannya secara sukarela. Penggunaan tindakan ini meliputi serangkaian pertanyaan mengenai kerasnya pelanggaran. Pedoman yang dianjurkan untuk tindakan disipliner bagi pelanggaran yang membutuhkan yaitu pertama suatu peringatan lisan, kedua suatu peringatan tertulis dan ketiga terminasi.

a. Kelalaian dalam pelaksanaan tugas-tugas

b. Ketidakhadiran kerja tanpa izin

c. Inefisiensi dalam pelaksanaan pekerjaan

Pelanggaran yang membutuhkan suatu peringatan tertulis dan selanjutnya terminasi :

a. Tidak berada ditempat kerja

b. Kegagalan melapor kerja satu atau dua hari berturut-turut

c. Kecerobohan dalam pemakaian properti perusahaan

Pelanggaran yang langsung membutuhkan pemecatan diantaranya :

a. Pencurian ditempat kerja

b. Perkelahian ditempat kerja

c. Pemalsuan kartu jam hadir kerja

d. Kegagalan melapor kerja tiga hari berturut-turut tanpa pemberitahuan

## 3. Tindakan disiplin positif

Tindakan disipliner positif dimaksudkan untuk menutupi kelemahan yang sudah dijelaskan sebelumnya, yaitu mendorong para karyawan memantau perilaku mereka sendiri dan memikul tanggung jawab atas konsekuensi dari tindakan mereka. Disiplin positif bertumpukan pada konsep bahwa karyawan harus memikul tanggung jawab atas tingkah laku pribadi mereka, dan persyaratan pekerjaan. Persyaratan

yang perlu bagi disiplin positif adalah komunikasi, persyaratan pekerjaan dan peraturan kepada para karyawan.

### **2.1.7 Indikator Disiplin Kerja**

Menurut Singodimejo dalam Sutrisno (2011:94) adalah sebagai berikut:

1. Taat terhadap aturan waktu  
Dilihat dari jam masuk kerja, jam pulang, dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan.
2. Taat terhadap peraturan perusahaan  
Peraturan dasar tentang cara berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan.
3. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan  
Ditunjukkan dengan cara-cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas, dan tanggung jawab serta cara berhubungan dengan unit kerja lain.
4. Taat terhadap peraturan lainnya di perusahaan  
Aturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai dalam perusahaan.

## **2.2 Kinerja**

### **2.2.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja bisa mempengaruhi berlangsungnya kegiatan suatu organisasi perusahaan, semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh para pegawai akan sangat membantu dalam perkembangan organisasi atau perusahaan tersebut.

Berikut adalah pengertian-pengertian motivasi menurut para ahli diantaranya yaitu :

Hasibuan (2006:94) Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu.

Mangkunegara (2009:9) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Sedarmayanti (2004:174) Kinerja merupakan memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar, hasil para pekerja, proses organisasi, terbukti secara konkrit, menyempurnakan tanggung jawab, dapat diukur, dapat dibandingkan dengan standar yang sudah

ditentukan.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh kemampuan dari individu atau kelompok yang dilakukan berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu dengan maksimal.

### 2.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Kemampuan dan motivasi adalah faktor yang mempengaruhi kinerja. Adapun pendapat yang diutarakan oleh Keith Davis dalam Mangkunegara, faktor yang mempengaruhi kinerja dirumuskan sebagai berikut:

Human Performance = Ability vs Motivation

Motivation = Attitude x Situation

Ability = Knowledge x skill

Mangkunegara (2011:67-68) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor (motivasi) yang mengemukakan bahwa motivasi terbentuk dari sikap seseorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Sikap mental yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal yang siap secara psikofik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Setelah apa yang dirumuskan diatas, bisa dapat diperjelas bahwa:

a. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (*knowledge + skill*). Pimpinan dan karyawan harus memiliki pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

b. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi (*motivation*) diartikan sebagai suatu sikap yang dimiliki pemimpin dan karyawan terhadap situasi kerja dilingkungan organisasinya. Mereka akan menunjukkan nilai positif atau negatif terhadap situasi kerjanya, dan semua itu bisa memperlihatkan bagaimana tinggi rendahnya motivasi yang dimiliki pimpinan dan karyawan.

### 2.2.3 Jenis-Jenis Penilaian Kinerja

Menurut Rivai (2011:562) jenis-jenis penilaian kinerja sebagai berikut:

1. Penilaian hanya oleh atasan.
  - a. Cepat dan langsung
  - b. Dapat mengarah ke distorsi karena pertimbangan-pertimbangan pribadi.
5. Penilaian oleh kelompok lini: atasan dan atasannya lagi bersama sama membahas kinerja dari bawahannya yang dinilai:
  - a. Objektivitasnya lebih akurat dibandingkan kalau hanya oleh atasan sendiri.
  - b. Individu yang dinilai tinggi dapat mendominasi penilaian.
6. Penilaian oleh kelompok staf: atasan meminta satu atau lebih individu untuk bermusyawarah dengannya, atasan langsung yang membuat keputusan akhir.
  - a. Penilaian gabungan yang masuk akal dan wajar.
7. Penilaian melalui keputusan komite: sama seperti pada pola sebelumnya kecuali bahwa manajer yang bertanggung jawab tidak lagi mengambil keputusan akhir, hasilnya didasarkan pada pilihan mayoritas.
  - a. Memperluas pertimbangan yang ekstrim
  - b. Memperlemah integritas manajer yang bertanggung jawab
  - c. Penilaian berdasarkan peninjauan lapangan: sama seperti pada kelompok staf, namun melibatkan wakil dari pimpinan pengembangan atau departemen SDM yang bertindak sebagai peninjau yang independen.
  - d. Membawa suatu pikiran yang tetap kedalam satu penilaian lintas sector yang besar.
8. Penilaian oleh bawahan dan sejawat.
  - a. Mungkin terlaui subjektif
  - b. Mungkin digunakan sebagai tambahan pada metode penilaian yang lain.

### 2.2.4 Metode Penilaian Kinerja

Metode penilaian kinerja karyawan bisa dibedakan menjadi metode penilaian yang berorientasi masa lalu dan masa depan. Mengevaluasi kinerja dimasa lalu, karyawan dapat memperoleh umpan balik dari usaha-usaha mereka. Umpan balik ini selanjutnya akan mengarah kepada perbaikan prestasi.

Menurut Rivai (2011:563), Teknik-teknik penilaian kinerja meliputi :

1. Skala peringkat (*Rating Scale*)
2. Daftar pertanyaan

3. Metode catatan prestasi
4. Metode dengan pilihan terarah (*Forced Choice Methode*)
5. Metode peristiwa kritis (*Critical Incident Methode*)
6. Skala peringkat yang dikaitkan dengan tingkah laku (*Behaviorally Anchored Rating Scale*)
7. Metode peninjauan lapangan (*Field Review Methode*)
8. Tes dan observasi prestasi kerja (*Performance Test and Observation*)
9. Pendekatan evaluasi komparatif (*Comparative Evaluation Approach*)

Metode penilaian berorientasi masa depan, menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai objek penelitian yang tunduk dan tergantung kepada penyelia, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian.

Menurut Rivai (2011:573), adapun teknik-teknik yang digunakan yaitu :

1. Penilaian diri sendiri (*Self Appraisal*)
2. Manajemen berdasarkan sasaran (*Management By Objective*)
3. Penilaian secara psikologis
4. Pusat penilaian (*Assesment Center*)

### **2.2.5 Penilaian Kinerja**

Penilaian Kinerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai kinerja karyawannya. Secara umum tujuan dari penelitian kinerja adalah memberikan timbal balik kepada karyawan dalam upaya memperbaiki kerja karyawan, dan untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Secara khusus tujuan penilaian kerja adalah sebagai pertimbangan keputusan organisasi terhadap karyawannya mengenai promosi, mutasi, kenaikan gaji, pendidikan dan pelatihan ataupun kebijakan manajerial lainnya.

Setiap karyawan dalam melaksanakan kewajiban atau tugas merasa bahwa hasil kerja mereka tidak terlepas dari penilaian atasan baik secara langsung maupun tidak langsung, penilaian kinerja digunakan untuk mengetahui kinerja seorang karyawan.

Menurut Rivai (2011:563) manfaat penilaian kinerja adalah :

1. Manfaat bagi karyawan yang dinilai
  - a) Meningkatkan motivasi
  - b) Meningkatkan kepuasan kerja
  - c) Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan
  - d) Adanya kesempatan berkomunikasi

- e) Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi
- 2. Manfaat bagi penilai
  - a) Meningkatkan kepuasan kerja
  - b) Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan.
  - c) Meningkatkan kepuasan kerja baik dari para manajer ataupun karyawan.
  - d) Sebagai sarana meningkatkan motivasi karyawan.
  - e) Bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi karyawan.
- 3. Manfaat bagi perusahaan
  - a) Perbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan.
  - b) Meningkatkan kualitas komunikasi.
  - c) Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan.
  - d) Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan untuk masing masing karyawan.

### **2.2.6 Indikator kinerja**

Menurut Mangkunegara (2009:67), kinerja karyawan dapat dinilai dari :

1. Kualitas Kerja  
Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.
2. Kuantitas Kerja  
Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.
3. Tanggung Jawab  
Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.
4. Kerja Sama  
Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.
5. Inisiatif  
Adanya inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang pegawai.