

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Disiplin

2.1.1 Pengertian Disiplin

Disiplin Kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. (Rivai 2009:825)

Disiplin Kerja adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksi apabila ia melanggar tugas atau wewenang yang diberikan kepadanya. (Sastrohadiwiryo 2005:291)

Disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

2.1.2 Faktor-faktor Disiplin Kerja

Hasibuan (2000:194), faktor-faktor kedisiplinan kerja adalah sebagai berikut:

a. Tujuan dan Kemampuan

Tujuan dan Kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal seta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada seseorang karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan. Tetapi jika pekerjaan itu diluar kemampuannya atau itu jauh dibawah kemampuannya, maka kesungguhan dan kedisiplinan karyawan akan rendah. Di sini letak pentingnya asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.

b. Teladan Pimpinan

Dalam menentukan disiplin kerja karyawan maka pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Pimpinan jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya baik jika dia sendiri kurang berdisiplin. Pimpinan harus menyadari bahwa perilakunya akan dicontoh dan diteladani oleh para bawahannya. Hal inilah yang mengharuskan

agar pimpinan mempunyai kedisiplinan yang baik, supaya para bawahan pun berdisiplin dengan baik.

c. Balas Jasa

Balas Jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut serta mempengaruhi kedisiplinan karyawan, karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya. Perusahaan harus memberikan balas jasa yang sesuai. Kedisiplinan karyawan tidak mungkin baik apabila balas jasa yang mereka terima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya beserta keluarganya.

d. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sikap manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman, akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik. Pimpinan atau manajer yang cakap dalam kepimpinannya selalu bersikap adil terhadap semua bawahannya, karena dia menyadari bahwa dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula.

e. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan, karena dengan waskat ini, berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu ada atau hadir di tempat kerja, agar dia dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam mengerjakan pekerjaannya.

f. Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Karena dengan adanya sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang. Berat ringannya sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik buruknya kedisiplinan karyawan. Sanksi hukuman harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal dan diinformasikan secara jelas kepada semua karyawan. Sanksi hukuman jangan terlalu ringan ataupun terlalu berat, supaya hukuman itu tetap mendidik karyawan untuk mengubah perilakunya. Sanksi hukuman hendaknya cukup wajar untuk setiap tingkatan indisipliner, bersifat mendidik dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan dalam perusahaan.

- g. **Ketegasan**
Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani tegas bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan. Dengan demikian, pimpinan akan dapat memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan
- h. **Hubungan Kemanusiaan**
Hubungan Kemanusiaan yang harmonis di antara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan itu baik bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari *Single relationship*, *direct group relationship*, dan *cross relationship* hendaknya harmonis. Pimpinan atau manajer harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikat di antara semua karyawannya. Terciptanya *human relationship* yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman.

2.1.3 Bentuk-bentuk Disiplin Kerja

Hasibuan (2002:305) mengungkapkan bahwa bentuk disiplin kerja dalam organisasi ada 2 (dua) yaitu:

- a. **Pendisiplinan Preventif**
Adalah tindakan yang mendorong para karyawan untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Artinya, melalui kejelasan dan penjelasan tentang pola sikap, tindakan dan perilaku yang diinginkan dari setiap anggota organisasi diusahakan pencegahan jangan sampai para karyawan berperilaku negatif.
- b. **Pendisiplinan Korektif**
Adalah karyawan yang telah melakukan pelanggaran atas ketentuan-ketentuan yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan, sehingga diberikan sanksi disipliner. Hukuman yang diberikan sesuai dengan pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan apakah pelanggaran berat atau pelanggaran ringan.

Menurut Rivai (2009:826) terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja yaitu:

Tabel 2.1
Perspektif Disiplin Kerja

Perspektif	Definisi	Tujuan Akhir
Retributif	Para pengambil keputusan mendisiplinkan dengan suatu cara yang proposional terhadap sasaran. Dengan tidak melakukan hal seperti itu akan dianggap tidak adil oleh orang-orang yang bertindak secara tidak tepat.	Menghukum si pelanggar
Korektif	Pelanggaran-pelanggaran terhadap peraturan-peraturan harus diperlakukan sebagai masalah masalah yang dikoreksi daripada sebagai pelanggaran-pelanggaran yang mesti dihukum. Hukuman akan lunak sebatas pelanggar menunjukkan kemauan untuk mengubah perilakunya.	Membantu karyawan mengoreksi perilaku yang tidak dapat diterima sehingga dia dapat terus dikaryakan oleh perusahaan.
Hak-hak individual	Disiplin hanya tepat jika terdapat alasan yang adil untuk menjatuhkan hukuman. Hak-hak karyawan lebih diutamakan dari pada tindakan disiplin	Melindungi hak-hak individu.
Utilitarian	Tingkat tindakan disiplin diambil tergantung pada bagaimana disiplin itu akan mempengaruhi produktivitas dan profitabilitas. Biaya penggantian karyawan dan konsekuensi-konsekuensi memperkenankan perilaku yang tidak wajar perlu dipertimbangkan karena biaya penggantian karyawan kian melambung, maka kerasnya disiplin hendaknya semakin menurun. Karena konsekuensi membiarkan perilaku yang tidak terpuji terus meningkat, maka demikian pula kerasnya hukum.	Konsekuensi-konsekuensi negatifnya.

Sumber: Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan (2009:826)

2.1.4 Pendekatan Disiplin Kerja

Menurut Rivai (2009:827) Terdapat tiga konsep dalam pelaksanaan tindakan disiplin, yaitu:

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

Adalah tindakan disipliner haruslah memiliki konsekuensi yang analog dengan menyentuh sebuah tungku panas:

a. Membakar dengan segera

Yaitu tindakan harus dilaksanakan segera sehingga individu memahami alasan tindakan tersebut.

b. Memberi peringatan

Hal ini penting untuk memberikan peringatan sebelumnya bahwa hukuman akan mengikuti perilaku yang tidak dapat diterima.

c. Memberikan hukuman konsisten

Yaitu tindakan disipliner haruslah konsisten ketika setiap orang yang melakukan tindakan yang sama akan dihukum sesuai dengan hukuman yang berlaku.

d. Membakar tanpa membeda-bedakan

Tungku panas akan membakar setiap orang yang menyentuhnya, tanpa memilih-milih. Cara paling efektif untuk mencapai tujuan ini adalah melakukan konseling korektif.

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.

Adapun tindakan progresif antara lain:

a. Peringatan lisan

b. Peringatan Tertulis

c. Terminasi

d. Pemecatan

3. Tindakan Disiplin Positif

Tindakan disipliner positif dimaksudkan untuk mendorong para karyawan memantau perilaku-perilaku mereka sendiri dan memiliki tanggung jawab atas konsekuensi-konsekuensi dari tindakan-tindakan mereka. Disiplin positif bertumpukan pada konsep bahwa para karyawan mesti memikul tanggung jawab atas tingkah laku pribadi mereka dan persyaratan-persyaratan pekerjaan.

2.1.5 Tujuan Utama Tindakan Disiplin

Menurut Sastrohadiwiryo (2002:292) tujuan pembinaan disiplin ada 2 yaitu:

1. Tujuan Umum
Tujuan umum pembinaan disiplin kerja adalah demi kelangsungan perusahaan sesuai dengan motif perusahaan yang bersangkutan, baik hari ini maupun hari esok.
2. Tujuan khusus pembinaan disiplin kerja antara lain sebagai berikut:
 - a. Agar para tenaga kerja menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan perusahaan yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen.
 - b. Dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan servis yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
 - c. Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana, barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya.
 - d. Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan.
 - e. Tenaga kerja mampu memperoleh tingkat produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

2.1.6 Pedoman Disiplin yang Efektif

Disiplin yang efektif sebaiknya diarahkan kepada perilakunya dan bukannya kepada si karyawan secara pribadi, karena alasan untuk pendisiplinan adalah untuk meningkatkan kinerja. Beberapa faktor yang disebutkan oleh Mathis dan Jackson (2002:317) untuk menciptakan disiplin yang efektif di perusahaan adalah:

1. Pelatihan untuk *Supervisor*
Pelatihan untuk *supervisor* dan para manajer tentang kapan dan bagaimana disiplin digunakan merupakan hal yang kritical. Penelitian telah menunjukkan bahwa melatih para *Supervisor* tentang keadilan prosedural sebagai dasar pendisiplinan menyebabkan karyawan maupun pihak lain melihat disiplin sebagai tindakan yang lebih adil dibandingkan dengan disiplin yang dilakukan oleh para *supervisor* yang tidak terlatih. Apapun pendekatan disiplin yang digunakan adalah penting untuk memberikan pelatihan mengenai keterampilan konseling dan komunikasi, karena para *supervisor* dan manajer akan menggunakan saat berurusan dengan masalah kinerja karyawan.

2. Konsistensi Dari Tindakan Pendisiplinan

Para manajer yang mengadministrasikan pendisiplinan haruslah mempertimbangkan efek tindakan disiplin yang diambil manajer lain dan tindakan disiplin lainnya yang diambil di masa lalu. Disiplin yang konsisten membantu menetapkan batasan dan menginformasikan orang-orang mengenai apa yang boleh dan tidak boleh dikerjakan. Disiplin yang inkonsisten dapat menimbulkan kebingungan dan ketidakpastian.

3. Dokumentasi

Disiplin yang efektif mengharuskan adanya penyimpanan data tertulis yang akurat dan pemberitahuan tertulis kepada para karyawan. Dalam sejumlah kasus, tidak adanya pemberitahuan tertulis telah digunakan untuk mendukung argumentasi karyawan dia “tidak tahu apa-apa”.

4. Tindakan Disiplin yang segera

Sebagai tambahan disiplin yang efektif harus langsung. Makin lama waktu terentang antara pelanggaran dan tindakan disiplin, maka makin kurang efektiflah tindakan disiplin tersebut.

5. Disiplin yang Impersonal

Pada akhirnya, disiplin yang efektif haruslah ditangani secara impersonal. Para manajer memang tidak dapat membuat tindakan disiplin menjadi suatu pengalaman yang menyenangkan, namun mereka dapat meminimalkan efek yang tidak menyenangkan, dengan cara menyampaikannya secara impersonal dan memfokuskan kepada perilakunya, bukan ke orangnya. Manajer juga harus membatasi seberapa emosionalnya mereka dalam suatu sesi pendisiplinan. Memang jelas, para karyawan akan sedikit marah, kecewa atau agak emosional. Namun adalah penting bahwa supervisor yang menegakkan disiplin tadi harus menghindarkan diri dari tingkat emosional yang sama tingginya dengan karyawannya.

6. Pemberhentian : langkah pendisiplinan final

Tahap akhir dari proses pendisiplinan adalah pemberhentian (PHK). Baik pendekatan positif maupun progresif terhadap disiplin menunjukkan bahwa jika PHK digunakan adalah jelas bahwa si karyawan sudah diberi peringatan sebelumnya mengenai seriusnya persoalan kinerja mereka. Memberhentikan karyawan karena mereka tidak menepati janji tampaknya lebih seimbang dan bisa dipertahankan di depan dewan juri, juga sistem yang demikian tampaknya menurunkan reaksi emosional yang bisa menyebabkan karyawan yang di PHK mengajukan tuntutan.

2.1.7 Sanksi Disiplin Kerja

Sastrohadiwiryo (2002:293) mengungkapkan bahwa pelanggaran disiplin adalah setiap pola perilaku untuk memperbanyak, mengedarkan, mempertontonkan, menempelkan, menawarkan, menyimpan, memiliki tulisan, atau rekaman yang berisi anjuran atau hasutan untuk melanggar peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan ketenagakerjaan ataupun perusahaan yang tertulis maupun tidak tertulis, kecuali hal tersebut dilakukan untuk kepentingan perusahaan.

Tujuan adanya sanksi disiplin kerja adalah untuk memperbaiki dan mendidik para tenaga kerja yang melakukan pelanggaran disiplin.

Beberapa tingkat dan jenis sanksi disiplin kerja yang umumnya berlaku dalam suatu organisasi yaitu (Sastrohadiwiryo, 2002:294):

1. Sanksi disiplin ringan, meliputi:
 - a. Teguran lisan kepada tenaga kerja yang bersangkutan
 - b. Teguran tertulis
 - c. Pernyataan tidak puas secara tertulis
2. Sanksi disiplin sedang, meliputi:
 - a. Penundaan pemberian kompensasi yang sebelumnya telah dirancangan sebagaimana tenaga kerja lainnya.
 - b. Penurunan gaji sebesar satu kali gaji yang biasanya diberikan, harian, mingguan, dan bulanan.
 - c. Penundaan program promosi bagi tenaga kerja yang bersangkutan pada jabatan yang lebih tinggi.
3. Sanksi disiplin berat, meliputi:
 - a. Demosi jabatan yang setingkat lebih rendah dari jabatan atau pekerjaan yang diberikan sebelumnya.
 - b. Pembebasan dari jabatan atau pekerjaan untuk dijadikan sebagai tenaga kerja biasa bagi yang memegang jabatan
 - c. Pemutusan hubungan kerja dengan hormat atas permintaan sendiri tenaga kerja yang bersangkutan.
 - d. Pemutusan hubungan kerja tidak dengan hormat sebagai tenaga kerja di perusahaan.

2.2 Kinerja Karyawan

2.2.1 Pengertian Kinerja

Menurut Rivai (2005:15), mendefinisikan kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan.

Sedarmayanti (2007:259) mengungkapkan juga bahwa kinerja adalah:

1. Perbuatan, pelaksanaan pekerjaan, prestasi kerja, pelaksanaan pekerjaan yang berdaya guna.
2. Pencapaian/prestasi seseorang berkenaan dengan tugas yang diberikan kepadanya.

Dari berbagai definisi yang dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pada hakikatnya kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu.

Dari pandangan tersebut kinerja mempunyai empat aspek, yaitu:

1. Kemampuan
2. Penerimaan tujuan perusahaan
3. Tingkatan tujuan yang dicapai
4. Interaksi antara tujuan dan kemampuan para karyawan dalam perusahaan

2.2.2 Faktor-Faktor Kinerja

Menurut Rivai (2005: 16) mengemukakan bahwa ada 5 faktor yang mempengaruhi kinerja individu yaitu:

1. Harapan mengenai imbalan
2. Dorongan
3. Kemampuan, Kebutuhan dan Sifat
4. Persepsi terhadap tugas
5. Imbalan internal dan eksternal

Dengan demikian, kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal yaitu:

1. Kemampuan
2. Keinginan
3. Lingkungan

2.2.3 Unsur-unsur Kinerja

Tika dalam Regina (2010:22) mengemukakan bahwa ada 4 (empat) unsur yang terdapat di dalam kinerja, yaitu:

1. Hasil-hasil fungsi pekerjaan
2. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan
3. Pencapaian tujuan organisasi
4. Periode waktu tertentu

Adapun indikator kinerja karyawan yang dikemukakan oleh Bambang Guritno dalam Dito (2010: 30) adalah sebagai berikut:

1. Mampu meningkatkan target pekerjaan
2. Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
3. Mampu menciptakan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan
4. Mampu menciptakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan
5. Mampu meminimalkan kesalahan pekerjaan