

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **1.1 Disiplin**

##### **1.1.1 Pengertian Disiplin**

Di dalam menjalankan setiap aktivitas atau kegiatan sehari-hari, disiplin sering didefinisikan dengan cekatan, tepat, baik waktu maupun tempat. Apa pun bentuk kegiatan itu, jika dilaksanakan dengan konsekuen, maka “predikat” disiplin tersebut telah merusak kedalam jiwa seseorang.

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

Disiplin Kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan ketersediaan seseorang mentaati 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).

##### **1.1.2 Faktor-faktor Disiplin Kerja**

Hasibuan (2009:194), 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 serta 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. Maka kesungguhan dan kedisiplinan karyawan akan rendah. Di sini pentingnya asas *"the right man in the right place and the right man in the right job"*.

a. Teladan Pimpinan

Dalam menentukan disiplin kerja karyawan maka pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, disiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Pimpinan jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya baik jika dia sendiri kurang berdisiplin dengan baik.

b. 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 mereka terima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya beserta keluarganya.

c. 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 cukup dalam kepemimpinannya selalu bersikap adil terhadap semua bawahannya, karena dia menyadari bahwa dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula.

d. 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 bawahannya. Hal ini berarti atasan harus ada atau hadir di tempat kerja, agar dia dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam mengerjakan pekerjaannya.

e. Sanksi Hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Karena dengan adanya sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar 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 hukum hendaknya cukup wajar untuk setiap tingkatan indisipliner, bersifat mendidik dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan dalam perusahaan.

f. 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 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.

g. 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 di antara semua karyawan. Terciptanya human relationship yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman.

### 1.1.1 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 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.

### 1.1.2 Jenis-jenis Disiplin

Menurut Handoko (2001: 2008-2011), terdapat berbagai jenis dari disiplin yaitu:

#### a. Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewangan dapat dicegah.

#### b. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut.

#### c. Aturan Kompur Panas

Aturan ini pada hakekatnya menyatakan bahwa tindakan pendisiplinan hendaknya mempunyai ciri-ciri yang sama dengan hukuman yang diterima seseorang karena menyentuh sebuah kompor panas.

#### d. Disiplin Progresip

Disiplin progresip adalah memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang. Tujuannya adalah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambik tindakan korektip sebelum hukuman-hukuman yang lebih “serius” dilaksanakan.

### 1.1.3 Pendekatan Disiplin Kerja

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

#### 1. Aturan Tungku Panas (*Hot Store Rule*)

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

##### a. Membakar dengan segera

Yaitu tindakan dengan melaksanakannya segera individu memahami alasan tindakan tersebut.

##### b. Memberikan Peringatan

Hal ini sangat 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 membedakan  
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 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 disiplin positif dimaksudkan untuk mendorong para karyawan memantau perilaku-perilaku mereka sendiri dan memiliki tanggung jawab atas 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.

#### 1.1.4 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 menempat segala peraturan dan kebijakam ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan perusahaan yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen.
  - b. Dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaikbaiknya 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.

### 1.1.5 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 kritikal. Penelitian telah menunjukkan bahwa melatih para *Supervisor* tentang keadilan prosedural sebagai dasar pendisiplinan menyebabkan karyawan maupun pihak lain melihat 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. Konsistensu 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 rentang 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 menyenangkan, namun mereka dapat meminimalkan efek yang tidak menyenangkan, dengan cara menyampaikannya secara impersonal dan memfokuskan kepada perilakunya, bukan ke orangnya. Manajer juga 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 meneggakan 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 jelas bahwa si karyawan sudah diberi peringatan sebelumnya mengenai seriusnya persoalan kinerja mereka. Memberhentikan karyawan karena mereka tidak dapat 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.

### 1.1.6 Sanksi Disiplin Kerja

Sastrohadiwiry (2002:293) mengungkapkan bahwa pelanggaran disiplin adalah setiap pada 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 kepada setiap para tenaga kerja yang melakukan pelanggaran disiplin.

Beberapa tingkat dan jenis sanksi disiplin kerja yang umumnya berlaku dalam suatu organisasi yaitu (Sastrohadiwiry, 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 dirancang 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 pada jabatan yang lebih tinggi.
2. 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 memengang 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.

Hal ini berarti bahwa performance adalah sebuah tindakan yang dapat dilihat, diamati serta dimungkinkan untuk mencapai hal-hal yang diharapkan (tujuan). Kinerja juga dapat dikatakan sebagai kombinasi dari usaha, kemampuan, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya yang diperolehnya selama periode tertentu.

Sedarmayanti (2207:259) mengungkapkan juga 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 diatas, 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, kimerja 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 terdapat 5 faktor yang dapat mempengaruhi kinerja individu yaitu:

1. Harapan mengenai imbalan
2. Dorongan
3. Kesempatan, 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 Gurino dan Dito (2010:30) adalah sebagai berikut:

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

#### **2.2.4 Pengertian Karyawan**

Karyawan merupakan kekayaan utama dalam suatu perusahaan, kerna tanpa adanya keikutsertaan mereka, aktifitas perusahaan tidak akan terlaksana. Beberapa pengertian karyawan menurut para ahli:

1. Menurut Hasibuan (dalam Manulang, 2002), Karyawan adalah orang penjual jasa (pikiran atau tenaga) dan mendapat kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu
2. Menurut Subri (dalam Manulang, 2002), Karyawan adalah penduduk dalam usia kerja (berusia 15-64 tahun) atau jumlah seluruh penduduk dalam suatu negara yang memproduksi barang dan jasa jika ada permintaan terhadap tenaga mereka, dan jika mereka mau berpartisipasi dalam aktivitas tersebut.

### **2.3 Kepemimpinan**

#### **2.3.1 Pengertian Pemimpin**

Beberapa pengertian pemimpin menurut para ahli adalah sebagai berikut: Pemimpin adalah merupakan inisiator, motivator, stimulator, dinamisator, dan inovator dalam organisasi (Kartono, 2006:10). Pemimpin seseorang yang karena kecakapan – kecakapan pribadinya dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk mengarahkan upaya bersama kearah pencapaian sasaran – sasaran tertentu (Winardi, 2002 :2). Menurut Terry dan Frankin mendefinisikan pemimpin dengan hubungan dimana seseorang (pemimpin) mempengaruhi orang untuk mau bekerja sama melaksanakan tugas – tugas yang saling berkaitan guna mencapai tujuan yang diinginkan organisasi atau kelompok (Yuli, 2005:166). Berdasarkan pengertian tersebut dapat di definisikan kepemimpinan dari sudut pandang perspektif sebagai konsep manajemen dapat dirumuskan antara lain, kepemimpinan menurut Kartono (2006:10) merupakan kekuatan aspirasional, kekuatan semangat, dan kekuatan moral yang kreatif, yang mampu mempengaruhi para anggota untuk

mengubah sikap, sehingga mereka menjadi conform dengan keinginan pemimpin. Kepemimpinan adalah kemampuan atau kecerdasan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerjasama dalam melaksanakan kegiatan – kegiatan yang terarah pada tujuan bersama Universitas Sumatera Utara (Nawawi, 1994:9). Menurut Robbin (2006:6) Kepemimpinan merupakan kemampuan memotivasi karyawan, mengatur aktivitas individu lain, memilih saluran komunikasi yang paling efektif, atau menyelesaikan konflik di antara anggotanya. Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi dalam menentukan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya (Rivai, 2003:2).