

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kedisiplinan**

Mangkunegara (2007), mengartikan kedisiplinan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi. Pengertian disiplin menurut Amran (2009) adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati segala norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Kedisiplinan menurut Fathoni (2006) adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan dan norma sosial yang berlaku. Siagian (2006) mengemukakan bahwa kedisiplinan adalah tindakan manajemen mendorong para anggota organisasi agar memenuhi tuntutan berbagai ketentuan didalam manajemen. Hasibuan (2013) mengemukakan bahwa kedisiplinan adalah fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, maka semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya, tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal.

Dari uraian tersebut, dapat dikemukakan kedisiplinan adalah alat atau sarana bagi organisasi untuk mempertahankan eksistensinya, karena dengan disiplin yang tinggi, para pegawai atau

bawahan akan mentaati semua peraturan yang ada sehingga pelaksanaan pekerjaan dapat sesuai dengan rencana yang telah ditentukan. Disiplin kerja diharapkan seseorang atau sekelompok orang yang tergabung dalam organisasi tersebut berkehendak mematuhi dan menjalankan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun tidak tertulis dengan dilandasi kesadaran akan tercapainya suatu kondisi antara keinginan dan kenyataan dan diharapkan agar para karyawan memiliki sikap disiplin yang tinggi dalam bekerja sehingga meningkatkan kinerjanya.

### **2.1.2 Faktor Pengaruh Kedisiplinan**

Selain dari beberapa hal diatas seorang ahli menyimpulkan beberapa faktor-faktor lain yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan dalam suatu organisasi yaitu menurut Sutrisno, (2009) menyebutkan ada tujuh factor yang dapat mempengaruhi disiplin kerja pegawai, diantaranya yaitu :

a. Besar kecilnyapemberian kompensasi

Para pegawai akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila merasapapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerihpayahnya yang telah diberikan kepada perusahaan. Bila kompensasi yang diterima memadai, mereka akan dapat bekerja tenang dan tekun, serta selalu berusaha bekerja dengan sebaik – baiknya. Akan tetapi, bila ia merasa kompensasi yang diterimanya jauh dari memadai, maka ia akan berpikir mendua

dan berusaha untuk mencari tambahan penghasilan lain diluar, sehingga menyebabkan ia sering mangkir, sering minta izin keluar.

b. Ada tidaknya keteladanan

pimpinan Keteladanan pimpinan sangat penting sekali dalam menegakkan kedisiplinan pegawai, karena dalam lingkungan kerja, semua pegawai akan selalu memperhatikan dan mengikuti bagaimana pimpinan menegakkan disiplin dirinya, dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan. Misalnya bila diataraan jam kerja pukul 07.00 wib maka pimpinan tidak akan masuk kerja terlambat dari waktu yang sudah ditetapkan.

c. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat telaksana 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

Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan terhadap pelanggaran disiplin sangat dibutuhkan dalam menegakkan disiplin. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggar disiplin,

sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua pegawai akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal serupa, bila pimpinan tidak berani mengambil tindakan padahal pegawai sudah terang-terangan melanggar disiplin, maka akan sangat berpengaruh kepada suasana kerja dalam perusahaan. Jika tidak ada keberanian pimpinan dalam memberikan hukuman, maka banyak pegawai yang akan berkata “untuk apa disiplin, sedangkan orang yang melanggar disiplin saja tidak pernah dikenakan sanksi”.

e. Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan yang akan mengarahkan para pegawai agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Namun sudah menjadi tabiat manusia pula bahwa mereka selalu ingin bebas, tanpa terikat atau diikat oleh peraturan apa pun juga, dengan adanya pengawasan, maka sedikit banyak para pegawai akan terbiasa melaksanakan disiplin kerja.

f. Ada tidaknya perhatian kepada para pegawai

Pegawai tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri. Keluhan dan kesulitan mereka ingin didengar, dan dicarikan jalan keluarnya. Pimpinan yang berhasil memberi perhatian yang besar

kepada para pegawai akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik, karena dia akan selalu dihormati, dan dihargai oleh para pegawainya, sehingga akan berpengaruh besar kepada prestasi, semangat kerja dan moral kerja pegawai.

- g. Diciptakan kebiasaan – kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin

Berdasar kanuraian diatas dapat disimpulkan faktor-faktor yang mempengaruhi kedisiplinan kerja karyawan dalam suatu organisasi ataupun perusahaan, maka penegakan kedisiplinan akan mudah dilaksanakan. Dengan demikian para karyawan akan disiplin terhadap segala aturan dan prosedur yang telah ditetapkan organisasi maupun perusahaan.

### **2.1.3 Indikator Kedisiplinan**

menurut Lateiner (Soejono,2002) umumnya disiplin kerja karyawan dapat diukur dari:

1. Para pegawai datang kekantor dengan tertib, tepat waktu dan teratur dengan datang ke kantor secara tertib, tepat waktu dan teratur maka disiplin kerja dapat dikatakan baik.
2. berpakaian rapi di tempat kerja. Berpakaian rapi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan, karena dengan berpakaian rapi suasana kerja akan terasa nyaman dan rasa percaya diri dalam bekerja akan tinggi.

3. menggunakan peralatan kantor dengan hati-hati. Sikap hati-hati dapat menunjukkan bahwa seseorang memiliki disiplin kerja yang baik karena apabila dalam menggunakan perlengkapan kantor dengan tidak hati-hati, maka akan terjadi kerusakan yang mengakibatkan kerugian.
4. mengikuti cara kerja yang ditentukan oleh organisasi. Dengan mengikuti cara kerja yang ditentukan oleh organisasi maka dapat menunjukkan bahwa karyawan memiliki disiplin kerja yang baik, juga menunjukkan kepatuhan karyawan terhadap organisasi.
5. memiliki tanggung jawab. Tanggung jawab sangat berpengaruh terhadap disiplin kerja, dengan adanya tanggung jawab terhadap tugasnya maka menunjukkan disiplin kerja karyawan tinggi.

#### **2.1.4 Pengertian kinerja**

Kinerja karyawan sering diartikan sebagai pencapaian tugas, dimana karyawan dalam bekerja harus sesuai dengan program kerja organisasi untuk menunjukkan tingkat kinerja organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Menurut Mathis (2006) faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kemampuan karyawan untuk pekerjaan.

Keberhasilan suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan tergantung dari kemampuan dan keandalan sumberdaya manusia yang mengoperasikan unit-unit kerja yang terdapat didalam

organisasi bersangkutan. Untuk itu diperlukan kinerja yang tinggi dari pelaku-pelaku kegiatan tersebut. Menurut Rivai(2005) mengatakan bahwa pengertian kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnanya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan.

Sejalan, Bambang Guritno (2005) mengatakan bahwa “kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Diatas telah dijelaskan, bahwa orang-orang dalam organisasi yaitu sumber daya manusia (SDM) yang berperan aktif dalam pencapaian tujuan organisasi yang bersangkutan, maka kinerja mereka harus dinilai evaluasi kinerja dapat digunakan sebagai kriteria untuk mengukur keaslian program seleksi dan pengembangan Karyawan yang baru saja dikerjakan yang berkinerja buruk dapat dikenali melalui evaluasi kinerja. Evaluasi juga memenuhi maksud pemberian umpan balik kepada karyawan mengenai bagaimana pandangan organisasi akan kinerja mereka. Lebih lanjut, evaluasi kinerja digunakan sebagai dasar untuk alokasi imbalan (Stephen P Robbins, 2006).

Dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil atau pencapaian atas tujuan organisasi dapat berbentuk output kuantitatif maupun kualitatif, kreatifitas, dapat diandalkan, atau hal-hal lain yang diinginkan oleh perusahaan.

### **2.1.5 Faktor-Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja**

menurut (Mangkunegara, 2007) terdapat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja antara lain :

- a. Faktor Kemampuan, di mana harusnya karyawan ditempatkan pada bagian sesuai kemampuan dan keahliannya.
- b. Faktor Motivasi, Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

### **2.1.6 Pengukuran kinerja**

Pengukuran kinerja menurut Sedarmayanti (2007) merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah mencapai misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, atau pun suatu proses.

Setiap organisasi biasanya cenderung tertarik pada pengukuran kinerja dalam aspek berikut :

- a. Aspek Finansial

Meliputi anggaran suatu organisasi karena aspek finansial merupakan aspek penting yang perlu diperhatikan dalam pengukuran kinerja.

- b. Kepuasan Pelanggan

Dalam globalisasi perdagangan, peranan posisi pelanggan sangat krusial dalam penentuan strategi organisasi.



c. Operasi Bisnis Internal

Informasi operasi bisnis internal diperlukan untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan organisasi sudah seirama untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi seperti yang tercantum dalam rencana strategis.

d. Kepuasan Karyawan

Karyawan merupakan asset yang harus dikelola dengan baik, apa lagi dalam organisasi yang banyak melakukan inovasi, peran strategis karyawan sangat nyata.

1. Kepuasan Komunitas

Kegiatan instansi pemerintah berinteraksi dengan berbagai pihak yang menaruh kepentingan terhadap keberadaannya.

2. Waktu

Ukuran waktu merupakan variabel yang perlu diperhatikan dalam desain pengukuran kinerja.

### **2.1.7 Penilaian Kinerja Karyawan**

Mejia (2004) mengungkapkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses yang terdiri dari:

a. Identifikasi

Proses menentukan faktor kinerja yang berpengaruh terhadap kesuksesan suatu perusahaan. Hal ini dapat dilakukan dengan mengacu pada hasil analisa jabatan.

b. Pengukuran

Proses sistem penilaian kinerja, pada proses ini pihak manajemen menentukan kinerja karyawan yang bagaimana termasuk baik dan buruk. Manajemen dalam suatu perusahaan harus melakukan perbandingan dengan nilai-nilai standar atau membandingkan kinerja antar karyawan yang memiliki kesamaan tugas.

c. Manajemen

Proses ini merupakan tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja. Pihak manajemen harus berorientasi ke masa depan untuk meningkatkan potensi karyawan di perusahaan yang bersangkutan.

### **2.1.8 Tujuan dan Pentingnya Penilaian Kinerja**

Menurut Marwansyah (2012) penilaian kinerja pegawai memiliki tiga tujuan sebagai berikut:

- a. Untuk mengukur kinerja secara fair dan objektif berdasarkan persyaratan pekerjaan. Ini memungkinkan pegawai yang efektif untuk mendapatkan imbalan atas upaya mereka dan pegawai yang tidak efektif mendapatkan konsekuensi sebaliknya atas kinerja yang buruk.
- b. Untuk meningkatkan dengan mengidentifikasi tujuan-tujuan pengembangan yang spesifik

- c. Untuk mengembangkan tujuan karir sehingga pegawai dapat selalu menyesuaikan diri tuntutan dinamika organisasi. Semakin lama, setiap pekerjaan dalam organisasi menjadi semakin menantang dengan persyaratan-persyaratan baru. Seorang pegawai yang efektif kinerjanya saat ini belum terjamin akan efektif pula kinerjanya dimasa depan. Ia perlu diberi peluang berkembang dalam pekerjaannya dan dalam organisasi.

### **2.1.9 Manfaat Penilaian Kinerja**

Irham (2011) merinci penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk :

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti : promosi, transfer, dan pemberhentian.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan

Menurut Ranupandojo & Husnan (2002), faktor-faktor kinerja yang perlu dinilai adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas Kerja, banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada yang perlu diperhatikan bukan hasil rutin tetapi seberapa cepat pekerjaan dapat diselesaikan.
2. Kualitas kerja, mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan. Biasanya diukur melalui ketepatan, ketelitian, keterampilan, kebersihan hasil kerja.
3. Keandalan, dapat atau tidaknya karyawan diandalkan adalah kemampuan memenuhi atau mengikuti instruksi, inisiatif, hati-hati, kerajinan dan kerja sama.
4. Inisiatif, Kemampuan mengenali masalah dan mengambil tindakan korektif, memberikan saran-saran untuk peningkatan dan menerima tanggung jawab menyelesaikan.
5. Kerajinan, kesediaan melakukan tugas tanpa adanya paksaan dan juga yang bersifat rutin.
6. Sikap, perilaku karyawan terhadap perusahaan atau atasan atau teman kerja.
7. Kehadiran, keberadaan karyawan di tempat kerja untuk bekerja sesuai dengan waktu atau jam kerja yang telah ditentukan.

#### **2.1.10 Indikator-indikator Kinerja**

Organisasi akan semakin baik. Beberapa pendekatan untuk mengukur sejauh mana pegawai mencapai suatu kinerja secara individual menurut Bernadin (2003) adalah sebagai berikut :

a. Kualitas Kerja

Yaitu yang meliputi kesesuaian produksi kegiatan dengan acuan ketentuan yang berlaku sebagai standar proses pelaksanaan kegiatan maupun rencana organisasi.

b. Kuantitas Kerja

Yaitu meliputi jumlah produksi kegiatan yang dihasilkan.

c. Ketepatan Waktu Penyelesaian Pekerjaan

Yaitu pemenuhan kesesuaian waktu yang dibutuhkan atau diharapkan dalam pelaksanaan kegiatan

d. Efektifitas

Tingkat penggunaan sumber daya manusia organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

e. Kemandirian

Tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas untuk menghindari hasil yang merugikan.

## **2.2 Hubungan antara kedisiplinan kerja dengan kinerja karyawan**

Keteraturan adalah ciri utama organisasi dan disiplin adalah salah satu metode untuk memelihara keteraturan tersebut. Tujuan utama disiplin adalah untuk meningkatkan efisiensi semaksimal mungkin dengan cara mencegah

pembocoran waktu dan energi. Selain itu, disiplin mencoba untuk mencegah kerusakan atau kehilangan harta benda, mesin, peralatan, dan perlengkapan kerja yang disebabkan oleh ketidak hati-hatian, senda gurau atau pencurian. Disiplin mencoba mengatasi kesalahan dan keteledoran yang disebabkan karena kurang perhatian . Ketidak mampuan, dan keterlambatan. Disiplin berusaha mencoba mencegah permulaan kerja yang terlambat atau terlalu awalnya mengakhiri kerja yang disebabkan karena keterlambatan atau kemalasan. Disiplin juga berusaha untuk mengatasi perbedaan pendapat-pendapat antar karyawan dan mencegah ketidaktaatan yang disebabkan oleh salah satu pengertian dan penafsiran.

Perusahaan mempunyai peraturan-peraturan yang menuntut karyawan untuk patuh terhadapnya sehingga karyawan mempunyai disiplin kerja yang tinggi agar tujuan organisasi dapat tercapai.

Hasibuan (2013), menyatakan bahwa kedisiplinan merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi mencapai hasil yang optimal. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan. Tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, sulit perusahaan untuk mewujudkan tujuannya. Jadi kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Hariandja (2002), menyatakan bahwa peningkatan disiplin menjadi bagian yang penting dalam manajemen sumber daya manusia sebagai faktor

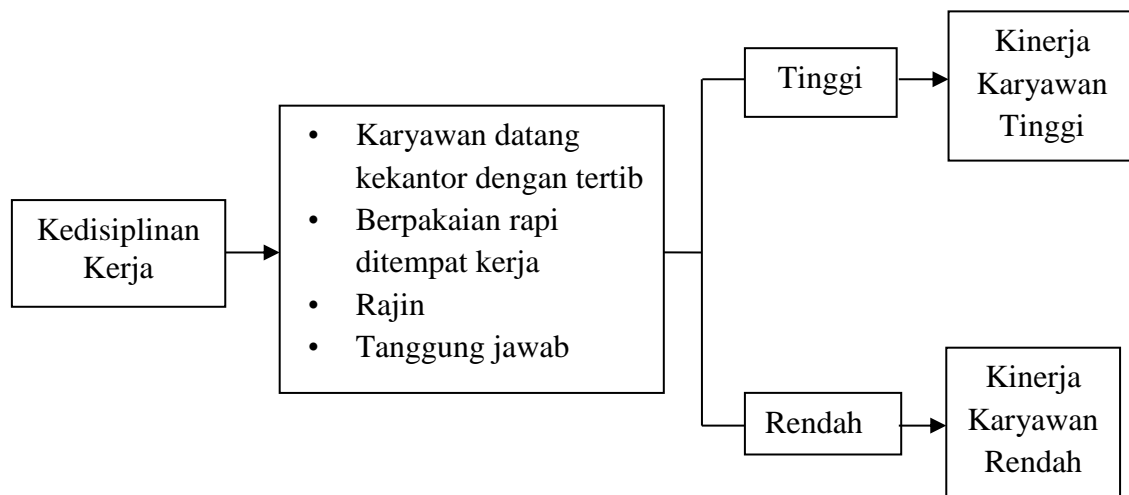
penting dalam meningkatkan kinerja. Bangun (2012), menyatakan bahwa melalui proses penilaian kerja diketahui hasil organisasional tersebut, tercapai atau tidak tercapainya tujuan organisasi.

Disiplin yang baik menurut Hasibuan (2005) mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja dan terwujudnya tujuan organisasi atau instansi dan pegawai. Oleh karena itu, pemimpin selalu berusaha agar bawahannya selalu mempunyai disiplin yang baik. Seorang pemimpin dikatakan efektif dalam kepemimpinannya, jika bawahannya berdisiplin baik. Untuk memelihara dan meningkatkan kedisiplinan yang baik adalah hal yang sulit, karena banyak faktor yang mempengaruhinya. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi atau instansi. Tanpa dukungan disiplin kerja pegawai yang baik sulit organisasi atau instansi untuk mewujudkan tujuannya yaitu pencapaian kinerja optimal pegawai. Jadi disiplin adalah kunci keberhasilan suatu organisasi atau instansi dalam mencapai tujuannya.

### **2.3 Kerangka pemikiran**

Menurut Chien (2004) bahwa tujuan utama dari disiplin adalah untuk membantu karyawan dalam memahami masalah kinerja atau kesempatan untuk memperbaiki. Proses ini menampilkan upaya formal dalam memberikan umpan balik kepada karyawan sehingga dapat memperbaiki masalah yang dihadapi. Tujuan dari disiplin adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan. Proses disiplin tidak dimaksudkan sebagai

hukuman bagi karyawan, tetapi untuk membantu karyawan dalam mengatasi masalah kinerja dan memenuhi harapan pekerjaan. Berdasarkan uraian tersebut dapat dikonstruksi ke dalam kerangka berpikir berikut ini.



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Kedisiplinan kerja yang tinggi akan memiliki kinerja yang tinggi hal ini dikarenakan karyawan datang ke kantor dengan tertib, berpakaian rapi di tempat kerja, menggunakan peralatan kantor dengan hati-hati, mengikuti cara kerja yang ditentukan oleh organisasi, dan memiliki tanggung jawab. Sedangkan karyawan yang memiliki kedisiplinan rendah akan memiliki kinerja yang rendah pula, sebab karyawan tidak mematuhi tata tertib berpenampilan seadanya serta mengabaikan tanggung jawabnya pada perusahaan.



## 2.4 Hipotesis

Sugiyono (2012) perumusan hipotesis penelitian ini menggunakan *hipotesis asosiatif* yang merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah asosiatif, yaitu yang menanyakan hubungan antara dua variabel. Hipotesis dalam penelitian ini adalah: “ ada hubungan negative antara kedisiplinan kerja dengan kinerja karyawan kantor pusat PT. Pos Indonesia Disolo”.