

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Disiplin Kerja

##### 1. Pengertian Disiplin Kerja

Kata disiplin berasal dari bahasa Latin "*discipline*" yang berarti "latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta pengembangan tabiat". Hal ini menekankan pada bantuan kepada pegawai untuk mengembangkan sikap yang layak terhadap pekerjaannya. 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.

Definisi disiplin kerja menurut Fathoni (2006:172) : "kedisiplinan kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan dapat diartikan bilamana karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan, karena tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik maka sulit perusahaan untuk mewujudkan tujuannya".

Menurut Sondang (2010:305) : "Disiplin adalah suatu bentuk peraturan pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara teratur dengan para karyawan yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya".

Sedangkan menurut Davis di dalam buku karangan Mangkunegara (2011:129) mengemukakan bahwa : **“Sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi”**.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja pegawai merupakan sikap atau tingkah laku yang menunjukkan kesetiaan dan ketaatan seseorang atau sekelompok orang terhadap peraturan yang telah ditetapkan oleh instansi atau organisasinya baik yang tertulis maupun tidak tertulis sehingga diharapkan pekerjaan yang dilakukan efektif dan efisien.

## **2. Macam-macam Disiplin Kerja**

Menurut Mangkunegara (2011:129) ada 2 macam bentuk disiplin kerja, yaitu disiplin preventif dan disiplin korektif.

### **a. Disiplin Preventif**

Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah menggerakkan pegawai berdisiplin diri. Dengan cara preventif, pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan.

Pemimpin perusahaan mempunyai tanggung jawab dalam membangun iklim organisasi dengan disiplin preventif. Begitu pula

pegawai harus dan wajib mengetahuinya, memahami semua pedoman kerja serta peraturan-peraturan yang ada dalam organisasi.

Disiplin preventif merupakan suatu sistem yang berhubungan dengan kebutuhan kerja untuk semua bagian sistem yang ada dalam organisasi. Jika sistem organisasi baik, maka diharapkan akan lebih mudah menggerakkan disiplin kerja.

b. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturann dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan.

Pada didisplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi yang sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai yang melanggar, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran kepada karyawan yang melanggar.

### 3. Pendekatan Displin Kerja

Ada tiga pendekatan disiplin kerja menurut Mangkunegara (2011:130), 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 semanya terhadap kesalahan atau prasangka harus diperbaiki dengan mengadakan proses penyuluhan dengan mendapatkan fakta-fakta.
- 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 pelanggar maupun kepada pegawai lainnya.

- 4) Peningkatan perbuatan pelanggaran diperlukan hukuman yang lebih keras.
- 5) Pemberian hukuman terhadap pegawai yang melanggar kedua kalinya harus diberikan 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 ditunjukkan untuk perubahan perilaku yang lebih baik.
- 4) Disiplin pegawai bertujuan agar pegawai bertanggung jawab terhadap perbuatannya.

#### 4. Pelaksanaan Disiplin Kerja

Menurut Tohardi dalam buku karangan Sutrisno (2009:94) Disiplin yang paling baik adalah disiplin diri. Kecendrungan orang normal adalah melakukan apa yang menjadi kewajibannya dan menepati aturan permainan. Suatu waktu orang mengerti apa yang dibutuhkan dari mereka, dimana mereka diharapkan untuk selalu melakukan tugasnya secara efektif dan efisien dengan senang hati.

Menurut Singodidmejo dalam Sutrisno (2009:94) Organisasi atau perusahaan yang baik harus berupaya menciptakan peraturan atau tata tertib yang akan menjadi rambu-rambu yang harus dipenuhi oleh seluruh karyawan dalam organisasi. Peraturan-peraturan yang akan dikaitkan dengan disiplin itu antara lain :

- a. Peraturan jam masuk, pulang, dan jam istirahat,
- b. Peraturan dasar tentang berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan,
- c. Peraturan cara-cara melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan rumit kerja lain, dan
- d. Peraturan tentang apa yang boleh dan apa saja yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai selama dalam organisasi dan sebagainya.

Disiplin perlu untuk mengatur tindakan kelompok, di mana setiap anggotanya harus mengendalikan dorongan hatinya dan bekerja sama demi kebaikan bersama. Dengan kata lain, mereka harus secara sadar tunduk pada aturan perilaku yang diadakan oleh kepemimpinan organisasi, yang ditujukan pada tujuan yang hendak dicapai.

## **5. Indikator Kedisiplinan Kerja**

Menurut Hasibuan (2006:127), pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat disiplin karyawan suatu organisasi, diantaranya:

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 karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan yang bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

b. Teladan Pemimpin

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para karyawan. Pimpinan harus member contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dan perbuatan. Dengan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), para bawahan pun akan kurang disiplin.

c. Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.

d. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya.

e. Waskat

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

f. Sanksi Hukuman

Berat/ringannya sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik/buruknya kedisiplinan karyawan. Sanksi hukuman harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan yang logis, masuk akal, dan informasikan secara jelas kepada semua karyawan. Sanksi hukuman seharusnya tidak perlu ringan atau terlalu berat supaya hukuman itu tetap mendidik karyawan untuk mengubah perilakunya. Sanksi hukuman hendaknya cukup wajar untuk setiap tingkatan yang indiscipliner, bersifat mendidik, dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan dalam perusahaan.

g. Ketegasan

Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan.

h. Hubungan Kemanusiaan

Manajer harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikat, vertikal maupun horizontal di antara semua karyawannya. Terciptanya *human relationship* yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada perusahaan. Jadi, kedisiplinan karyawan akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.

## **B. Motivasi**

### **1. Pengertian Motivasi**

Setiap organisasi tentu ingin mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut, peranan manusia yang terlibat di dalamnya sangat penting. Untuk menggerakkan manusia agar sesuai dengan yang dikehendaki organisasi, maka haruslah dipahami motivasi manusia yang bekerja di dalam organisasi tersebut, karena motivasi inilah yang menentukan perilaku orang-orang

untuk bekerja, atau dengan kata lain perilaku merupakan cermin yang paling sederhana dari motivasi

Menurut Sutrisno (2013:109) : “ **Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang** ”.

Menurut Puji (2014:160) : “ **Motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai** ”.

Menurut Stephen P. Robbins dan Mary counter di dalam buku karangan Suwatno dan Priansa (2011:171) mengatakan : “**Motivasi kerja sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu**”.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya.

## **2. Manfaat Motivasi**

Manfaat motivasi adalah menumbuhkan gairah atau semangat kerja sehingga produktivitas kerja setiap karyawan meningkat sehingga dari setiap pekerjaan karyawan meningkat pula. Menurut Hasibuan (2010:146) menyatakan bahwa tujuan pemberian motivasi bagi seorang karyawan selain memberikan keuntungan pada karyawan itu sendiri juga memberikan keuntungan kepada perusahaan seperti :

- a. Dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- b. Dapat mendorong semangat dan gairah kerja karyawan
- c. Dapat mempertahankan kestabilan karyawan
- d. Dapat meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- e. Dapat menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- f. Dapat meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
- g. Dapat meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- h. Dapat meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
- i. Dapat meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat bahan baku.

### **3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Motivasi**

Tujuan perusahaan akan mudah tercapai jika karyawan memiliki motivasi yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan, oleh karena itu ada beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi. Faktor ini dijadikan sebagai indikator-indikator motivasi. Menurut Saydam (2005:370) yaitu :

#### **a. Faktor Intern :**

##### **1) Kematangan Pribadi**

Seseorang sangat berpengaruh pada motivasi dalam melaksanakan pekerjaan. Orang bersifat egois dan kemandirian biasanya kurang peka dalam menerima motivasi yang diberikan, sehingga agak susah untuk dapat bekerja sama dalam meningkatkan prestasi kerja.

## 2) Tingkat pendidikan

Tingkat pendidikan bahwa tingkat pendidikan yang dilalui seseorang sangat berpengaruh pada motivasi kerja yang bersangkutan.

## 3) Keinginan dan harapan pribadi

Seseorang umumnya mau bekerja keras bila ada keinginan dan harapan pribadi yang hendak diwujudkan menjadi kenyataan dia akan dapat bekerja lebih optimal bila keinginan dan harapannya itu dapat dipenuhinya.

## 4) Kebutuhan

Para ahli mengatakan bahwa usaha untuk memenuhi kebutuhan merupakan faktor yang mendominasi seseorang untuk mau bekerja lebih baik.

## 5) Kelelahan dan kebosanan

Kelelahan dan kebosanan merupakan faktor yang mempengaruhi semangat dan kegairahan seseorang karyawan yang berada pada tingkat kelelahan dan kebosanan akan memperlihatkan gejala-gejala turunnya produktivitas kerja dan mulai terjadi kesalahan dalam pekerjaan.

## 6) Kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan kondisi lahir dan batin seseorang dalam melakukan pekerjaan. Walaupun kadar kemampuan itu berbeda-beda untuk setiap orang pada dasarnya adalah umum yang harus dipenuhi untuk kepuasan kerja bagi karyawan.

**b. Faktor ekstern :**

## 1) Lingkungan kerja yang menyenangkan

Lingkungan kerja yang menyenangkan merupakan salah satu faktor yang didambakan oleh karyawan, karena dengan lingkungan kerja yang baik dan bersih, mendapat cahaya yang cukup. Bebas dari kebisingan dan gangguan, jelas akan memberikan motivasi sendiri bagi para karyawan dalam melakukan pekerjaan dengan baik.

## 2) Kompensasi yang memadai

Faktor ini merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong karyawan bekerja dengan baik.

## 3) Supervisi yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, bimbingan kerja kepada karyawan, agar mereka dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik tanpa membuat kesalahan. Bila supervisor yang dekat dengan karyawan ini penuh dengan sifat-sifat kepemimpinan dan menguasai liku-liku pekerjaan, maka suasana akan bergairah dan bersemangat.

## 4) Adanya penghargaan atas prestasi

Karyawan merupakan pengakuan tulus dari perusahaan atas keberhasilan tugas yang telah dilaksanakan oleh karyawan yang bersangkutan. Dengan pemberian penghargaan atas prestasi berarti perusahaan mendorong untuk mencapai prestasi.

5) Status dan tanggung jawab

Status dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan. Dengan menduduki jabatan, orang akan merasa dirinya dipercayai diberi tanggung jawab dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan-kegiatan. Dengan demikian karyawan tersebut harus bertanggung jawab merupakan dorongan untuk memenuhi kebutuhan pekerjaan.

6) Peraturan yang berlaku

Bagi perusahaan besar biasanya suda ditetapkan sistem, dan prosedur kerja yang harus dipenuhi oleh seluruh karyawan yang sifatnya mengatur dan melindungi karyawan sehingga dengan adanya sistem dan prosedur kerja ini karyawan dapat bekerja lebih baik.

#### 4. Metode Motivasi

Menurut Malayu Hasibuan S.P (2006:149) metode motivasi terdiri dari 2 yakni:

a. Motivasi Langsung (*Direct Motivation*)

Adalah motivasi (materiil dan *non materiil*) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya.

b. Motivasi Tak Langsung (*Indirect Motivation*)

Adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas

sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya.

## 5. Proses Motivasi

### a. Tujuan

Dalam proses motivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan organisasi, baru kemudian para karyawan dimotivasi ke arah tujuan itu.

### b. Mengetahui Kepentingan

Hal yang penting dalam motivasi adalah mengetahui keinginan karyawan dan tidak hanya melihat dari sudut kepentingan pimpinan atau perusahaan saja.

### c. Komunikasi Efektif

Dalam proses motivasi harus dilakukan komunikasi yang baik dengan bawahan. Bawahan harus mengetahui apa yang akan diperolehnya dan syarat apa saja yang harus dipenuhinya supaya insentif tersebut diperolehnya.

### d. Integrasi Tujuan

Proses motivasi perlu untuk menyatukan tujuan organisasi dan tujuan kepentingan karyawan. Tujuan organisasi adalah *needscomplex* yaitu untuk memperoleh laba serta perluasan perusahaan, sedangkan tujuan individu karyawan ialah pemenuhan kebutuhan dan kepuasan. Jadi, tujuan organisasi dan tujuan karyawan harus disatukan dan untuk itu penting adanya penyesuaian motivasi.

e. Fasilitas

Manajer penting untuk memberikan bantuan fasilitas kepada organisasi dan individu karyawan yang akan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan, seperti memberikan bantuan kendaraan kepada *salesman*.

f. *Team Work*

Manajer harus membentuk *team work* yang terkoordinasi baik yang bisa mencapai tujuan perusahaan.



Sumber: Malayu Hasibuan (2006:151)

**Gambar II.1 Proses Motivasi**

## C. Kinerja Karyawan

### 1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan gabungan dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat diukur dari akibat yang dihasilkan, oleh karena itu kinerja bukan hanya menyangkut karakteristik pribadi yang di tunjukan oleh seseorang melainkan hasil kerja yang telah dan akan dilakukan oleh seseorang terhadap tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan. Kinerja didefinisikan sebagai perilaku-perilaku atau tindakan-tindakan yang relevan terhadap tercapainya tujuan organisas/perusahaan.

Berikut ini ada beberapa pengertian kinerja yang dikemukakan oleh para ahli:

Menurut Hasibuan (2005:105) mengatakan “**kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu**”.

Menurut Mangkunegara (2011:67) mengatakan “**istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya**”.

Sedangkan menurut Rivai dan Basri (2005:308) pengertian “**Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan**”.

Dari definisi-definisi mengenai kinerja tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang baik kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas, fungsi, dan tanggung jawab dalam pekerjaan berdasarkan standar

hasil kerja, target dan kriteria yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan.

## 2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja menurut Mangkunegara (2011:67) ada 2 yaitu faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*)

### a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

### b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari bentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

Peningkatan kinerja karyawan secara perorangan akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan, yang direfleksikan dalam kenaikan produktifitas.

Berdasarkan uraian di atas menunjukkan penilaian kinerja merupakan suatu hal yang tidak dapat dipisahkan dengan perusahaan. Dukungan dari

setiap manajemen yang berupa pengarahan, dukungan sumber daya, seperti memberikan peralatan yang memadai sebagai sarana untuk memudahkan pencapaian tujuan yang ingin dicapai dalam pendampingan, bimbingan, pelatihan serta pengembangan akan lebih mempermudah penilaian kinerja yang objektif.

### 3. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja adalah gambaran, ciri-ciri, atau ukuran yang menggambarkan status kinerja yang dihasilkan suatu kegiatan atau suatu proses. Indikator kinerja atau *performance indicators* dipergunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja (*performance measures*) tetapi banyak pula yang membedakannya. Pengukuran kinerja berkaitan dengan hasil yang dapat dikuantitatifkan dan mengusahakan data setelah kejadian.

Dengan demikian pengukuran kinerja adalah merupakan tindakan penilaian yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada dalam perusahaan. Dari hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik memberikan respon tentang prestasi, pelaksanaan suatu rencana dan pada titik mana organisasi atau perusahaan memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian. Pelaksanaan penilaian kinerja itu sendiri bermanfaat bagi pihak manajemen perusahaan dalam mengambil berbagai kebijakan, karena penilaian yang dilakukan dapat menjelaskan tingkatan-tingkatan kinerja pegawai dalam organisasi.

Tingkatan kinerja ini dikelompokkan kedalam tingkat kinerja tinggi, menengah atau rendah, sesuai target atau di bawah target.

Adapun enam kriteria utama yang digunakan untuk menilai kinerja menurut Bernardin dan Russel yang ditulis di dalam buku karangan Kaswan (2012:187) adalah sebagai berikut:

- a. Kualitas, ialah seberapa jauh/baik proses atau hasil menjalankan aktivitas mendekati sempurna, ditinjau dari kesesuaian dengan cara ideal menjalankan suatu kegiatan atau memenuhi tujuan yang dikehendaki oleh suatu aktivitas.
- b. Kuantitas, ialah jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam nilai dolar/rupee, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang telah diselesaikan
- c. Ketepatan waktu, ialah seberapa jauh/baik sebuah aktivitas diselesaikan atau hasil yang diproduksi pada waktu yang paling awal yang dikehendaki dan sudut pandang koordinasi dengan output yang lain maupun memaksimalkan waktu yang ada untuk kegiatan-kegiatan lain.
- d. Efektivitas biaya, ialah seberapa jauh/baik sumber daya organisasi (misalnya manusia, moneter, teknologi, bahan) dimaksimalkan dalam pengertian memperoleh keuntungan tertinggi atau pengurangan dalam kerugian dari masing-masing unit, atau contoh penggunaan sumber daya.
- e. Kebutuhan untuk supervisi, ialah seberapa jauh/baik seorang karyawan dapat melaksanakan fungsi kerja tanpa harus meminta bantuan

- pengawasan atau memerlukan intervensi pengawasan untuk mencegah hasil yang merugikan.
- f. Dampak interpersonal, ialah seberapa jauh/baik karyawan meningkatkan harga diri, itikad baik (goodwill) dan kerjasama antar sesama karyawan dan bawahan.

#### 4. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi / perusahaan melalui peningkatan kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) perusahaan, dalam penilaian kinerja tidak hanya semata-mata menilai hasil fisik tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan tugasnya semuanya layak untuk dinilai.

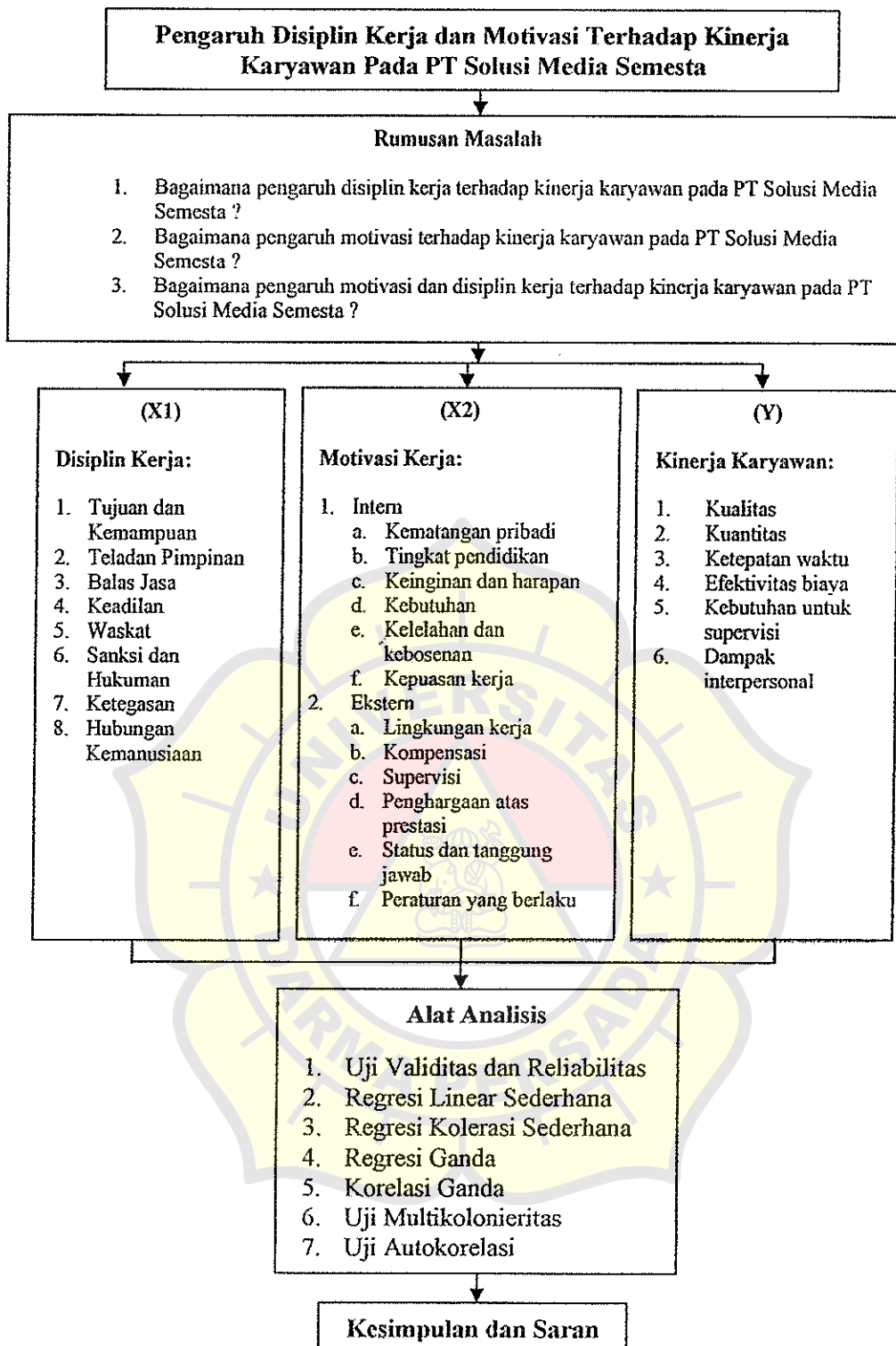
Tujuan penilaian kinerja karyawan menurut Rivai (2005:552) pada dasarnya meliputi :

- a. Untuk menengetahui tingkat kinerja karyawan selama ini.
- b. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa dan insentif uang.
- c. Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
- d. Untuk pembeda antara karyawan yang satu dengan yang lain.
- e. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam :

- 1) Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi pekerjaan.
  - 2) Promosi, kenaikan jabatan.
  - 3) Training atau latihan.
- f. Meningkatkan motivasi kerja.

#### **D. Kerangka Pemikiran**

Berhasil atau tidaknya suatu organisasi atau perusahaan akan ditentukan oleh faktor manusianya atau karyawannya dalam mencapai tujuan. Seorang karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Pada proses ini pengaruh disiplin dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di suatu perusahaan sangatlah penting. Dengan demikian baik disiplin kerja dan motivasi kerja merupakan unsur penting dalam perusahaan. Maka model kerangka pemikiran dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

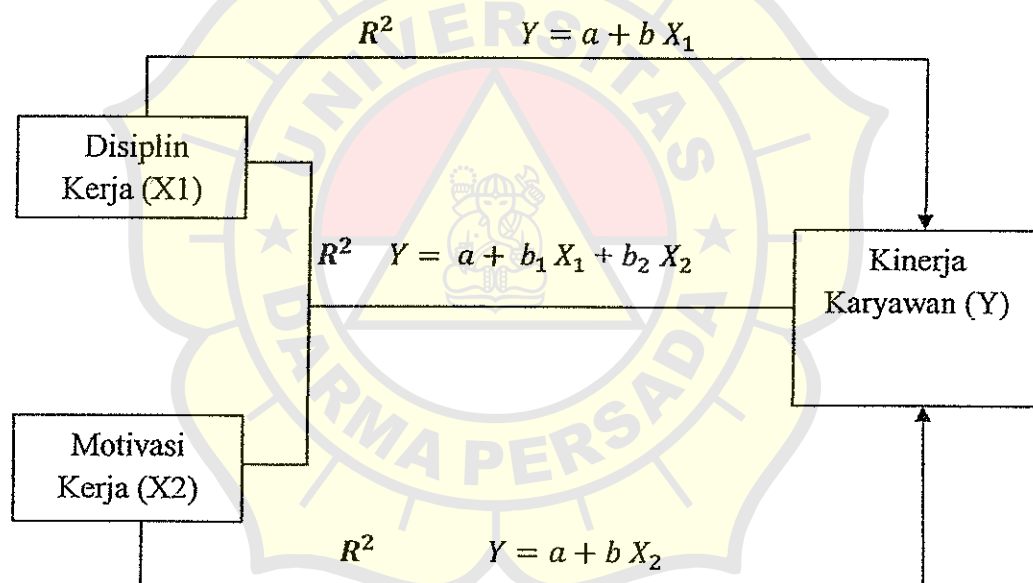


**Gambar II.2 Kerangka Pemikiran**

### E. Paradigma Penelitian

Menurut sugiyono (2010:63) : “Paradigma penelitian diartikan sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti dan sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan, jenis dan jumlah hipotesis, dan tehnik analisis statistik yang digunakan”.

Dalam penelitian ini menggunakan paradigma ganda dengan dua variabel independen yang dapat dijelaskan melalui gambar sebagai berikut :



Sumber : Sugiyono (2010 : 225)

**Gambar II.3 Paradigma Penelitian**

Gambar diatas menjelaskan mengenai hubungan antar variabel, dimana terdapat dua variabel independen yakni disiplin kerja sebagai X1 dan motivasi kerja sebagai X2 dan satu variabel dependen yakni kinerja karyawan sebagai Y, dimana disiplin kerja (X1) dan motivasi kerja (X2) mempengaruhi kinerja

karyawan (Y) secara parsial atau individu dengan rumus persamaan regresi  $Y = a + bx$  , sedangkan secara simultan disiplin kerja (X1) dan motivasi kerja (X2) mempengaruhi kinerja karyawan (Y) dengan rumus persamaan regresi  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$  .

## F. Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, yang dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan Sugiyono (2010:93). Adapun rumusan hipotesis yang dikembangkan dalam penulian ini adalah :

1. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.  
Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara disiplin kerja ( X1 ) terhadap kinerja karyawan ( Y )  
Ha : Terdapat pengaruh yang signifikan antara disiplin kerja ( X1 ) terhadap kinerja karyawan ( Y )
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.  
Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja ( X2 ) terhadap kinerja karyawan ( Y )  
Ha : Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja ( X2 ) terhadap kinerja karyawan ( Y )

3. Apakah disiplin kerja dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara disiplin kerja ( X1 ) dan motivasi kerja ( X2 ) terhadap kinerja karyawan ( Y )

Ha : Terdapat pengaruh yang signifikan antara disiplin kerja ( X1 ) dan motivasi kerja ( X2 ) terhadap kinerja karyawan ( Y )

