

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut **Hasibuan (2012)**, Manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari manajemen yaitu suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peran manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur MSDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi.

##### **Drs. Malayu S.P Hasibuan**

MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Fungsi-fungsi MSDM terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberitahuan. Tujuannya ialah agar perusahaan mendapatkan rentabilitas laba yang lebih besar dari presentase tingkata bunga bank. Karyawan bertujuan mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya. Masyarakat bertujuan memperoleh barang atau jasa yang baik dengan harga yang wajar dan selalu tersedia di pasar, dengan pemerintah selalu berharap mendapatkan pajak (**Hasibuan, 2012**).

##### **Edwin B. Flipppo**

Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian

karyawan, dengan maksudnya terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan, dan masyarakat.

**Dale Yoder**

Manajamen personalia adalah penyedia kepemimpinan dan pengarahan para karyawan dalam pekerjaan atau hubungan kerja mereka.

**Andrew F. Sikula**

Administrasi kepegawaian adalah penempatan orang-orang ke dalam suatu perusahaan.

**John B. Miner dan Mary Green Miner**

Manajmen personalian didefinisikan sebagai suatu proses pengembangan, menerapkan dan menilai kebijakan-kebijakan, prosedur-prosuder, metode-metode, dan program-program yang berhubungan dengan individu karyawan dalam organisasi.

**Michel J. Jucius**

Manajemen personalian adalah lapangan manajemen yang bertalian dengan perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian bermacam-macam fungsi pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, dan pemanfaatan tenaga sedemikian rupa sehingga :

1. Tujuan untuk apa perkumpulan didirikan dan dicapai secara efisien dan efektif.
2. Tujuan semua pegawai dilayani sampai tingkat yang optimal.
3. Tujuan masyarakat diperhatikan dan dilayani dengan baik.

### **2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut **Hasibuan (2014)** meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahaan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhaentian.

a. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan

perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk menorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

e. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

f. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

g. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan presentasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

h. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

i. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sam sampai pension. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

j. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan

yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma social.

k. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pension, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-undang No. 12 Tahun 1964.

### 2.1.3 Pengertian Disiplin Kerja

Kedisiplinan adalah fungsi operatif keenam dari Manajemen Sumber Daya Manusia. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif MSDM yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal.

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Oleh karena itu, setiap manajer selalu berusaha agar para bawahannya mempunyai disiplin yang baik. Seorang manajer dikatakan efektif dalam kepemimpinannya, jika para bawahannya berdisiplin baik.

Menurut **Hasibuan (2012)**, menyatakan bahwa: “Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma social yang berlaku”.

Menurut **Siswanto Sastrohandiwiryo (2013)**, menyatakan bahwa: “Disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai 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-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya”.

Sedangkan menurut **Rivai dan Jauvani (2013)**, menyatakan bahwa; “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 untuk mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma social yang berlaku.

Berdasarkan pendapat-pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa disiplin adalah suatu bentuk kesediaan dan kesadaran seseorang yang ditunjukkan berupa sikap dan perilaku untuk dapat mentaati dan tunduk pada peraturan serta norma-norma social yang berlaku dan apabila melanggarnya maka harus siap menerima sanksi yang telah ditetapkan.

#### **2.1.3.1 Macam-macam Disiplin Kerja**

Menurut **T. Hani Handoko (2012)**, ada tiga macam kedisiplinan yaitu:

a. Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Sasaran pokoknya adalah untuk mendorong disiplin diri diantara karyawan. Dengan cara itu para karyawan menjaga disiplin diri mereka bukan semata-mata karena dipaksa manajemen. Adapun aturannya seperti: kehadiran, penggunaan jam kerja, ketetapan waktu penyelesaian pekerjaan.

b. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap atauran-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Yang berguna dalam kedisiplinan korektif adalah:

1. Peringatan pertama dengan mengkomunikasikan semua peraturan terhadap karyawan.

2. Sedapat mungkin kedisiplinan diterapkan supaya karyawan dapat memahami hubungan peristiwa yang dialami oleh karyawan.
3. Konsisten yaitu para karyawan yang melakukan kesalahan yang sama maka hendaknya diberikan sanksi yang sesuai dengan kesalahan yang mereka buat.
4. Tidak bersifat pribadi (*impersonal*) maksudnya tindakan pendisiplinan ini tidak memandang secara individual tetapi setiap yang melanggar akan dikenakan sanksi yang berlaku bagi perusahaan.

c. Disiplin progresif

Disiplin progresif berarti memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang. Tujuannya adalah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan korektif sebelum hukuman-hukuman yang lebih serius dilaksanakan. Adapun langkah-langkah dalam memberikan hukuman progresif adalah: peringatan lisan, peringatan tulis, *skorsing* dan pemecatan.

### 2.1.3.2 Pelaksanaan Sanksi Pelanggaran Disiplin Kerja

Pelanggaran kerja adalah sikap setiap ucapan, tulisan, perbuatan seorang karyawan yang tidak sesuai atau menyalahi peraturan disiplin kerja yang telah ditetapkan oleh pemimpin perusahaan. Sedangkan sanksi pelanggaran kerja adalah hukuman disiplin yang dijatuhkan pimpinan perusahaan. Ada tiga tingkat dan jenis sanksi pelanggaran kerja yang umumnya berlaku dalam suatu perusahaan, seperti yang dikemukakan oleh (Rivai, 2013), adalah sebagai berikut:

- a. Sanksi pelanggaran ringan, dengan jenis:
  1. Teguran lisan
  2. Teguran tertulis
  3. Pernyataan tidak puas secara tertulis

- b. Sanksi pelanggaran sedang, dengan jenis:
  - 1. Penundaan kenaikan gaji
  - 2. penurunan gaji
  - 3. Penundaan kenaikan pangkat
- c. Sanksi pelanggaran berat, dengan jenis:
  - 1. Penurunan pangkat
  - 2. Pembebasan dari jabatan
  - 3. Pemberhentian
  - 4. Pemecatan

Dalam penerapan sanksi sebaiknya diatur dengan menampung masukan dari karyawan dengan maksud keikutsertaan mereka dalam penyusunan sanksi yang akan diberikan, sedikit banyaknya akan mempengaruhi serta mengurangi ketidaksiplinan tersebut, selain itu pemberian sanksi disiplin kerja harus berorientasi pada pemberian latihan atau sifatnya pembinaan bukan bertujuan untuk menghukum agar para karyawan tidak melakukan kesalahan yang sama dimasa mendatang.

Menurut **Mangkunegara (2013)**, pelaksanaan sanksi terhadap pelanggar disiplin dengan memberikan peringatan, harus segera, konsisten, dan impersonal.

a. Pemberian Peringatan

Pegawai yang melanggar disiplin kerja perlu diberikan surat peringatan pertama, kedua, ketiga. Tujuan pemberian peringatan adalah agar pegawai yang bersangkutan menyadari pelanggaran yang telah dilakukannya. Disamping itu pula surat peringatan tersebut dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam memberikan penilaian kondite pegawai.

b. Pemberian Sanksi Harus Segera

Pegawai yang melanggar disiplin harus segera diberikan sanksi yang sesuai dengan peraturan organisasi yang berlaku. Tujuannya, agar pegawai yang bersangkutan memahami sanksi pelanggaran yang

berlaku di perusahaan. Kelalaian pemberian sanksi akan memperlemah disiplin yang ada. Di samping itu, memberi peluang pelanggaran untuk mengabaikan disiplin perusahaan.

c. Pemberian Sanksi Harus Konsisten

Pemberian sanksi kepada pegawai yang tidak disiplin harus konsisten. Hal ini bertujuan agar pegawai sadar dan menghargai peraturan-peraturan yang berlaku pada perusahaan. Ketidakconsistenan pemberian sanksi dapat mengakibatkan pegawai merasakan adanya diskriminasi pegawai, ringannya sanksi, dan pengabaian disiplin.

d. Pemberian Sanksi Harus Impersonal

Pemberian sanksi pelanggaran disiplin harus tidak membeda-bedakan pegawai, tua muda, pria-wanita tetapi diberlakukan sama sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuannya agar pegawai menyadari bahwa disiplin kerja berlaku untuk semua pegawai dengan sanksi pelanggaran yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di perusahaan.

### **2.1.3.3 Tingkat Dan Jenis Sanksi Disiplin Kerja**

Tujuan utama pengadaan sanksi disiplin kerja bagi para tenaga kerja yang melanggar norma-norma perusahaan adalah memperbaiki dan mendidik para tenaga kerja yang melakukan pelanggaran disiplin. Oleh karena itu, setiap manajemen yang menghukum wajib mengadakan penelitian terlebih dahulu dengan metode dan teknik yang memiliki validitas dan tingkat reliabilitas yang tinggi atas tindakan dan praduga pelanggaran disiplin yang dilakukan tenaga kerja yang bersangkutan. Sanksi atas pelanggaran disiplin yang dijatuhkan haruslah setimpal dengan pelanggaran disiplin yang dilakukan sehingga secara adil dapat di terima. Termasuk 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. Menurut **Siswanto Sastrohadiwiryono (2013)**, pada umumnya sebagai pegangan manajer meskipun tidak mutlak, tingkat dan jenis sanksi disiplin kerja terdiri atas sanksi disiplin berat, sanksi disiplin sedang, dan sanksi disiplin ringan.

a. Sanksi Disiplin Berat contohnya :

1. Demosi jabatan yang setingkat lebih rendah dari jabatan/pekerjaan yang diberikan sebelumnya.
2. Pembebasan dari jabatan-jabatan untuk dijadikan sebagai tenaga kerja biasa bagi yang memegang jabatan.
3. Pemutusan hubungan kerja dengan hormat atas permintaan sendiri tenaga kerja yang bersangkutan.
4. Pemutusan hubungan kerja tidak dengan hormat sebagai tenaga kerja di perusahaan.

b. Sanksi disiplin sedang contohnya :

1. Penundaan pemberian kompensasi yang sebelumnya telah direncanakan sebagaimana tenaga kerja lainnya.
2. Penurunan upah sebesar satu kali upah yang biasanya diberikan, harian, mingguan, atau bulanan.
3. Penundaan program promosi bagi tenaga kerja yang bersangkutan pada jabatan yang lebih tinggi.

c. Sanksi disiplin ringan contohnya :

1. Teguran lisan kepada tenaga kerja yang bersangkutan.
2. Teguran tertulis.
3. Pernyataan tidak puas secara tertulis.

Yang memiliki wewenang penuh pemberian sanksi terhadap tenaga kerja yang melakukan pelanggaran disiplin kerja adalah manajemen puncak (*top manager*). Akan tetapi dalam praktek hal ini di delegasikan kepada manajer tenaga kerja. *Top manager*, maupun manajer tenaga kerja dalam melaksanakan tugasnya selalu berpedoman pada peraturan perundang-undangan yang berlaku dari pemerintah. Jadi, setiap kegiatannya yang

menyangkut manajemen tenaga kerja selalu ada petunjuk legal dari pemerintah, baik yang berupa peraturan pemerintah maupun undang-undang.

Dalam menetapkan jenis sanksi disiplin yang akan dijatuhkan kepada tenaga kerja yang melanggar hendaknya di pertimbangkan dengan cermat, teliti, dan saksama bahwa sanksi disiplin yang akan di jatuhkan tersebut setimpal dengan tindakan dan perilaku yang di perbuat. Dengan demikian, sanksi disiplin tersebut dapat di terima oleh rasa keadilan. Kepada tenaga kerja yang pernah di berikan sanksi disiplin dan mengulangnya lagi pada kasus yang sama, perlu di jatuhi sanksi disiplin yang lebih berat dengan tetap berpedoman pada kebijakan pemerintah yang berlaku.

#### **2.1.3.4 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja Karyawan**

Menurut Singodimedjo yang dikutip dalam **Sutrisno (2013)**, faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah:

a. Besar kecilnya pemberian kompensasi.

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para pegawai akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya.

b. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam organisasi.

Peranan keteladanan pimpinan sangat berpengaruh besar dalam organisasi, bahkan sangat dominan dibandingkan dengan semua faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai, karena pimpinan dalam suatu perusahaan masih menjadi panutan para pegawai. Para pegawai akan selalu meniru yang dilihatnya setiap hari. Apapun yang dibuat pimpinannya.

c. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan.

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam organisasi, 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.

Bila ada seorang pegawai yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggaran disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua pegawai akan merasa terlindungi dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal serupa.

e. Ada tidaknya pengawasan pimpinan.

Dengan adanya pengawasan yang dilakukan pimpinan, maka sedikit banyak para pegawai akan terbiasa melaksanakan disiplin kerja.

### **2.1.3.5 Indikator Disiplin Kerja**

Menurut **Hasibuan (2012)** pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, diantaranya:

1. 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 bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya. Akan tetapi, jika pekerjaan itu di luar kemampuannya atau jauh di bawah kemampuannya maka kesungguhan dan kedisiplinan karyawan rendah.

2. Teladan Pemimpin

Teladan pemimpin sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahanpun akan ikut baik. Jika teladan pimpinan kurang

baik (kurang disiplin), para bawahan pun akan kurang disiplin. Pimpinan jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya baik jika dia sendiri kurang disiplin. Pimpinan harus menyadari bahwa perilakunya akan dicontoh dan diteladani bawahannya. Hal inilah yang mengharuskan pimpinan mempunyai kedisiplinan yang baik agar para bawahan pun mempunyai disiplin yang baik pula.

### 3. 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. Untuk mewujudkan kedisiplinan karyawan yang baik, perusahaan harus memberikan balas jasa yang relatif besar. Kedisiplinan karyawan tidak mungkin baik apabila balas jasa yang mereka terima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya beserta keluarga. Jadi balas jasa berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan karyawan. Artinya semakin besar balas jasa semakin baik kedisiplinan karyawan. Sebaliknya, apabila balas jasa kecil kedisiplinan karyawan menjadi rendah. Karyawan sulit untuk berdisiplin baik selama kebutuhan-kebutuhan primernya tidak terpenuhi dengan baik.

### 4. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya pening dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik. Manajer yang cakap dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya. Dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang yang baik pula. Jadi, keadilan harus diterapkan dengan baik pada setiap perusahaan supaya kedisiplinan karyawan perusahaan baik pula.

## 5. 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 di tempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Waskat efektif merangsang kedisiplinan dan moral kerja karyawan. Karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan, dan pengawasan dari atasannya.

Dengan waskat, atasan secara langsung dapat mengetahui kemampuan dan kedisiplinan setiap individu bawahannya, sehingga konduite setiap bawahan dinilai objektif. Waskat bukan hanya mengawasi moral kerja yang lebih efektif untuk mewujudkan tujuan organisasi, karyawan, dan masyarakat. Dengan sistem yang baik akan tercipta internal control yang dapat mengurangi kesalahan-kesalahan dan mendukung kedisiplinan serta moral kerja karyawan. Jadi, waskat menuntut adanya kebersamaan aktif antara atasan dengan bawahan dalam mencapai tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Dengan kebersamaan aktif antara atasan dengan bawahan, terwujudlah kerja sama yang baik dan harmonis dalam perusahaan yang mendukung terbinanya kedisiplinan karyawan yang baik.

## 6. Sanksi Hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap, dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang. Berat atau ringannya sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik/buruknya kedisiplinan karyawan. Sanksi hukum harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal, dan diinformasikan secara jelas kepada semua karyawan. Sanksi hukum seharusnya tidak terlalu ringan atau

terlalu berat supaya hukuman hendaknya cukup wajar untuk setiap tingkatan yang indisipliner, bersifat mendidik, dan menjadi lita motivasi untuk memelihara kedisiplinan dalam perusahaan.

#### 7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan kan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang indisiplerbakan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan. Dengan demikian, pimpinan akan dapat memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan. Sebaliknya apabila seorang pimpinan kurang tegas atau tidak mengukum karyawan yang indisipliner, sulit baginya untuk memelihara kedisiplinan bawahannya, bahkan sikap indisipliner karyawan semakin banyak karena mereka beranggapan bahwa peraturan dan sanksi hukumannya tidak berlaku lagi. Pimpinan yang tidak tegas menindak atau menghukum karyawan yang melanggar peraturan, sebaiknya tidak usah membuat peraturan atau tata tertib pada perusahaan tersebut.

#### 8. Hubungan Kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis di antara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan baik bersifat vertical maupun horizontal yang terdiri dari *direct single relationship*, *direct group relationship*, dan *cross relationship* hendaknya harmonis. Manajer harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusia yang serasi serta meningkatkan, vertical 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 kamanusiaan dalam organisasi tersebut baik.

#### 2.1.4 Pengertian Loyalitas

Dalam melaksanakan kegiatan kerja karyawan tidak akan terlepas dari loyalitas dan sikap kerja, sehingga dengan demikian karyawan tersebut akan selalu melaksanakan pekerjaan dengan baik. Karyawan merasakan adanya kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan.

**Tommy dkk (2010)** Loyalitas dapat dikatakan sebagai kesetiaan seseorang terhadap suatu hal yang bukan hanya berupa kesetiaan fisik semata, namun lebih pada kesetiaan non fisik seperti pikiran dan perhatian. Loyalitas para karyawan dalam suatu organisasi itu mutlak diperlukan demi kesuksesan organisasi itu sendiri. Semakin tinggi loyalitas para karyawan di suatu organisasi, maka semakin mudah bagi organisasi itu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya oleh pemilik organisasi. Begitu pula sebaliknya, bagi organisasi yang loyalitas para karyawannya rendah, maka semakin sulit bagi organisasi tersebut untuk mencapai tujuan-tujuan organisasinya yang telah ditetapkan sebelumnya oleh para pemilik organisasi.

Sedangkan loyal menurut **Siagian (2010)**, Suatu kecenderungan karyawan untuk tidak pindah ke perusahaan lain.

Menurut **Robbins (2008)**, Loyalitas adalah keinginan untuk memproteksi dan menyelamatkan wajah bagi orang lain. Fletcher merumuskan loyalitas sebagai kesetiaan kepada seseorang dengan tidak meninggalkan, membelot atau tidak mengkhianati yang lain pada waktu diperlukan.

Menurut **Hasibuan (2012)**, Kesetiaan dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab. Menurut Meyer dan Herscovits, loyalitas merupakan kondisi psikologis yang mengikat karyawan dan perusahaannya.

Menurut **Fathoni (2006)**, “Loyalitas adalah usaha karyawan dalam membela perusahaan, dengan ikut menunjukkan bahwa karyawan tersebut berperan aktif terhadap perusahaannya”.

Sedangkan definisi lain menurut **Meyer dan Herscovitch**, dalam **Istijanto (2010)**, “Loyalitas merupakan kondisi psikologis yang mengikat karyawan dan perusahaannya. Loyalitas dalam perusahaan sangat diperlukan karena sangat mempengaruhi kesuksesan dari perusahaan”.

Menurut **Reichheld**, dalam **Sutanto (2010)**, semakin tinggi loyalitas karyawan dalam perusahaan, maka akan semakin mudah dalam meningkatkan kinerja dan pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Sebaliknya, apabila loyalitas karyawannya rendah, maka semakin sulit pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya oleh perusahaan. Sehingga loyalitas karyawan sangat harus diperhatikan oleh perusahaan karena menjadi faktor yang penting.

Jadi, di sini loyalitas para karyawan bukan hanya sekedar kesetiaan fisik atau keberadaannya di dalam organisasi, namun termasuk pikiran, perhatian, gagasan, serta dedikasinya tercurah sepenuhnya kepada organisasi. Saat ini loyalitas para karyawan bukan sekedar menjalankan tugas-tugas serta kewajibannya sebagai karyawan yang sesuai dengan uraian-uraian tugasnya atau disebut juga dengan *job description*, melainkan berbuat seoptimal mungkin untuk menghasilkan yang terbaik dari organisasi.

#### **2.1.4.1 Indikator-indikator Loyalitas Karyawan**

Menurut **Runtu (2014)** Loyalitas tidak mungkin dianggap sebagai sesuatu yang terjadi dengan sendirinya ketika seorang karyawan bergabung dalam organisasi. Apabila organisasi menginginkan seorang karyawan yang loyal, organisasi harus mengupayakan agar karyawan menjadi bagian dari organisasi yang merupakan tingkatan lebih tinggi. Dengan demikian karyawan tersebut sungguh merasa bahwa “suka-duka” organisasi adalah “suka-duka”-nya juga. Oleh karena itu loyalitas mencakup kesediaan untuk tetap bertahan, memiliki produktivitas yang melampaui standard, memiliki perilaku altruis, serta adanya

hubungan timbal balik di mana loyalitas karyawan harus diimbangi oleh loyalitas organisasi terhadap karyawan.

Loyalitas karyawan tidak terbentuk begitu saja dalam perusahaan, tetapi ada beberapa indikator yang mewujudkan loyalitas tersebut. Indikator loyalitas yang terdapat pada individu dikemukakan oleh **(Siswanto, dalam Trianasari, 2005)** antara lain :

1. Taat pada peraturan

Karyawan mempunyai tekad untuk melakukan setiap perintah dari perusahaan atau mentaati dan mematuhi segala peraturan yang berlaku, baik secara tertulis maupun tidak tertulis.

2. Tanggung jawab pada perusahaan

Kesanggupan karyawan dalam melaksanakan tugas sebaikbaiknya dan kesadaran tanggung jawab terhadap resiko atas apa yang telah dilaksanakan.

3. Kemauan untuk bekerja sama

Karyawan dapat bekerja sama dengan orang-orang yang ada dalam suatu perusahaan karena tanpa adanya kerja sama, maka sulit perusahaan mencapai tujuan. Sebaliknya, dengan bekerja sama memungkinkan perusahaan dalam mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan.

4. Rasa memiliki terhadap perusahaan

Adanya rasa ikut memiliki karyawan terhadap perusahaan akan membuat karyawan memiliki sikap untuk menjaga dan bertanggung jawab terhadap perusahaan, sehingga akan menimbulkan loyalitas demi tercapainya tujuan perusahaan.

5. Hubungan antar pribadi

Karyawan yang memiliki loyalitas tinggi akan mempunyai sikap fleksibel ke arah hubungan pribadi. Hubungan antara pribadi ini meliputi, hubungan sosial antara para karyawan, serta hubungan antara atasan dan karyawan.

#### 6. Kesukaan terhadap pekerjaan

Karyawan melakukan pekerjaannya dengan senang hati sebagai indikatornya bisa dilihat dari keunggulan karyawan dalam bekerja dan karyawan tidak banyak menuntut apa yang diterimanya di luar gaji pokok.

#### 2.1.4.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Loyalitas

Salah satu survey tentang loyalitas yang dikutip **Drizin & Schneider** dalam (**Runtu, 2014**), menunjukkan bahwa pendorong utama untuk loyalitas karyawan adalah *fairness*. Hal itu mencakup: fair dalam penggajian, fair dalam penilaian kinerja, dan fair dalam perumusan dan pengimplementasian kebijakan.

Sedangkan **Mc Guinness** dalam (**Runtu, 2014**) mengemukakan bahwa komunikasi yang efektif dalam suatu organisasi akan berdampak pada loyalitas karyawan. Peran komunikasi dalam meningkatkan loyalitas karyawan ini didukung oleh **Smith & Rupp** dalam (**Runtu, 2014**).

**Antoncic & Antoncic** dalam (**Runtu, 2014**) Menyatakan bahwa penurunan loyalitas umumnya disebabkan oleh ketidakpercayaan terhadap keputusan dan kebijakan organisasi, buruknya komunikasi dan aliran informasi internal, serta gaya kepemimpinan dalam organisasi. Oleh karena itu, menurut **Cunha** dalam (**Runtu, 2014**) loyalitas harus dibangun antara lain melalui pengelolaan struktur, budaya, dan kepemimpinan dalam organisasi.

**McGuinness** dalam (**Runtu, 2014**) menyatakan bahwa meningkatkan partisipasi dalam pengambilan keputusan, komunikasi efektif dan terbuka, pengembangan saling percaya, pengembangan karir, serta penggajian berdasarkan produktivitas, dan fleksibilitas tunjangan dapat menimbulkan loyalitas pada karyawan.

Loyalitas karyawan juga dapat dibangun melalui hubungan yang baik antara atasan dan bawahan. Membangun hubungan saling percaya satu sama lain merupakan satu bentuk kompensasi yang sangat bermakna bagi

karyawan. Karyawan harus tahu bahwa atasan mereka memperlakukan mereka sebagai pribadi tidak sekedar “sumber daya” sebelum mereka termotivasi untuk memberi yang terbaik bagi organisasi, **Boltax** dalam (**Runtu, 2014**). Loyalitas karyawan itu ada dalam satu organisasi apabila karyawan percaya bahwa dalam tujuan organisasi, karyawan dapat mencapai tujuan mereka.

#### **2.1.4.3 Keterlibatan Loyalitas Karyawan terhadap Organisasi**

Loyalitas karyawan yang mempunyai keterlibatan tinggi dengan pekerjaannya, mempersiapkan kerja sebagai sesuatu yang penting bagi pengembangan *self-esteem*-nya. Dengan demikian, diduga bahwa karyawan yang mempunyai keterlibatan kerja yang tinggi akan menunjukkan kinerja (*kualitas performance*) yang berbeda dengan mereka yang keterlibatannya rendah.

**Patchen** dalam (**Sutrisno, 2013**) memandang bahwa karyawan yang mempunyai keterlibatan kerja yang tinggi tersebut menunjukkan: (a) motivasi kerja yang tinggi, (b) mempunyai solidaritas yang tinggi terhadap kelompok kerja atau organisasi, dan (c) rasa bangga dengan pekerjaannya. Maka kualitas karyanya dilihat dan sejauh mana seorang karyawan memberikan kontribusi yang maksimal terhadap peningkatan efisiensi, dimana eksistensi kerja tersebut adalah menyangkut pendapatan perusahaan, penurunan biaya produksi, perluasan pasar, berkurangnya keluhan konsumen, menurunnya absensi dan pemutusan kerja.

Pengalaman menunjukkan bahwa baik manajemen maupun para karyawan sendiri menyadari bahwa pemeliharaan hubungan yang serasi antara organisasi dengan para anggotanya bukan hanya merupakan tanggung jawab manajemen. Para karyawan pun diharapkan turut terlibat secara aktif. **Siagian (2005)**, menyebutkan berbagai literatur tentang pendorong keterlibatan karyawan yang loyal terhadap organisasi memberi petunjuk bahwa terdapat enam pendekatan, yaitu:

1. Gugus kendali mutu.

Para pakar manajemen memperkenalkan dalam praktek konsep ini berarti dibentuknya kelompok-kelompok kecil (gugus) pekerja yang bertemu secara berkala dibawah pimpinan seseorang untuk mengidentifikasi dan memecahkan sendiri masalah-masalah yang dihadapi oleh gugus tersebut dalam pelaksanaan pekerjaannya.

2. Pengembangan tim.

Dalam kehidupan kekerjaan modern dewasa ini semakin disadari bahwa terdapat interelasi dan interdependensi antara satu tugas dengan tugas lainnya. Berarti sukar membayangkan adanya tugas yang dapat diselesaikan secara tuntas hanya oleh seseorang, terutama apabila tugas tersebut bersifat pemecahan masalah. Konsekuensinya ialah keharusan bekerja dalam satu tim. Berdasarkan kenyataan bahwa suatu masalah terpecahkan dengan lebih baik apabila pemecahannya dipikirkan oleh suatu kelompok dibandingkan dengan apabila dikerjakan sendiri oleh seseorang, pembinaan tim dipandang sebagai salah satu kegiatan manajemen yang penting dalam rangka peningkatan mutu keterlibatan karyawan. Sasarannya bukan hanya peningkatan kemampuan memecahkan masalah, akan tetapi juga untuk memupuk rasa kebersamaan antara para anggota kelompok kerja dan kesetiaan karyawan pada pekerjaannya.

3. System sosio-teknikal.

Merupakan upaya memadukan struktur tugas, kelompok kerja, dan teknologi yang dibawa ke lingkungan pekerjaan. Sasaran perpaduan ini adalah pemeliharaan hubungan karyawan sekaligus mengurangi kebosanan yang mudah timbul apabila seseorang melakukan kegiatan yang sangat rutin dan repetitive. Salah satu teknik yang sudah dikembangkan adalah ergonomika.

4. Ergonomika.

Yang pertama kali dikembangkan di Jerman (Barat) adalah suatu studi yang mempelajari hubungan antara ciri fisik seorang pekerja dan tuntutan

tugasnya. Sasaran studi itu ialah mengurangi ketegangan fisik dan mental dalam rangka peningkatan produktivitas dan efektivitas kerja seseorang.

5. Keputusan bersama.

Sesungguhnya konsep ini didasarkan pada prinsip yang sangat sederhana, yaitu para karyawan perlu dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan yang menyangkut nasib dan pekerjaan mereka. Para pekerja atau wakilnya secara formal diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan itu, seperti misalnya dalam hal menutup suatu pabrik, melakukan pemutusan hubungan kerja dan keputusan-keputusan lain yang menyangkut nasib para pekerja.

6. Kelompok kerja yang otonom.

Yang dimaksud ialah terbentuknya kelompok-kelompok kerja tanpa pimpinan yang ditunjuk dan diangkat oleh organisasi. Artinya kelompok-kelompok kerja sendirilah yang memutuskan antara mereka sendiri berbagai hal yang secara tradisional ditangani oleh penyelia. Sebagai contoh penentuan tugas harian, penggunaan rotasi pekerjaan orientasi pegawai baru, program pelatihan dan jadwal produksi. Bahkan ada kalanya kelompok kerja juga yang menangani rekrutmen dan seleksi pegawai baru. Malahan ada organisasi yang sudah menyerahkan wewenang peneraan sanksi disipliner kepada kelompok kerja yang otonom tersebut.

#### 2.1.4.4 Faktor-faktor Timbulnya Loyalitas Karyawan

Salah satu survey tentang loyalitas yang dikutip **Drizin & Schneider** dalam **Runtu, (2014)** menunjukkan bahwa pendorong utama untuk loyalitas karyawan adalah *fairness*. Hal itu mencakup: fair dalam penggajian, fair dalam penilaian kinerja, dan fair dalam perumusan dan pengimplementasian kebijakan. Sedangkan **Mc Quiness** dalam **Runtu, (2014)** mengemukakan bahwa komunikasi yang efektif dalam suatu organisasi akan berdampak pada loyalitas karyawan. **Antoncić & Antoncić (dalam Runtu, 2014)** Menyatakan bahwa penurunan loyalitas umumnya disebabkan oleh ketidakpercayaan terhadap

keputusan dan kebijakan organisasi, buruknya komunikasi dan aliran informasi internal, serta gaya kepemimpinan dalam organisasi. Oleh karena itu, loyalitas harus dibangun antara lain melalui pengelolaan struktur, budaya, dan kepemimpinan dalam organisasi. **McGuinness** dalam **Runtu, (2014)** menyatakan bahwa meningkatkan partisipasi dalam pengambilan keputusan, komunikasi efektif dan terbuka, pengembangan saling percaya, pengembangan karir, serta penggajian berdasarkan produktivitas, dan fleksibilitas tunjangan dapat menimbulkan loyalitas pada karyawan.

Loyalitas karyawan juga dapat dibangun melalui hubungan yang baik antara atasan dan bawahan. Membangun hubungan saling percaya satu sama lain merupakan satu bentuk kompensasi yang sangat bermakna bagi karyawan. Karyawan harus tahu bahwa atasan mereka memperlakukan mereka sebagai pribadi tidak sekedar “sumber daya” sebelum mereka termotivasi untuk memberi yang terbaik bagi organisasi, (**Boltax** dalam **Runtu, 2014**). Loyalitas karyawan itu ada dalam satu organisasi apabila karyawan percaya bahwa dalam tujuan organisasi, karyawan dapat mencapai tujuan mereka.

#### **2.1.5 Pengertian Kinerja**

Keberhasilan suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan tergantung dari kemampuan dan keandalan sumber daya manusia yang mengoperasikan unit-unit kerja yang terdapat didalam organisasi bersangkutan. Untuk itu diperlukan kinerja yang tinggi dari pelaku-pelaku kegiatan tersebut.

Menurut **Mangkunegara (2013)**, “Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut **Hasibuan (2012)**, “Kinerja karyawan adalah suatu hasil yang dicapai oleh seorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut **Rivai dan Sagala (2013)**, “Mengatakan bahwa pengertian kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk

melakukan sesuatu kegiatan dan penyempurnaannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan”.

Menurut **Gibson (1996)**, “Mengatakan bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil yang diinginkan dari perilaku”.

Oleh karena itu disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh sumber daya manusia sesuai dengan perannya dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Kinerja merupakan suatu tingkat kemajuan seorang karyawan atas hasil dari usahanya untuk meningkatkan kemampuan secara positif dalam pekerjaannya.

Dari ketiga pengertian kinerja diatas, dapat diketahui bahwa unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja merupakan sebuah hasil kerja pegawai yang dapat bersifat kualitatif maupun kuantitatif yang dimana dalam pelaksanaan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Selain itu, kinerja dapat dikatakan sebagai prestasi kerja yang diberikan pegawai kepada organisasi.

#### **2.1.5.1 Pengertian Penilaian Kinerja**

Menurut **Mangkunegara (2013)**, penilaian kinerja adalah proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.

Menurut **Wirawan**, dalam buku **M. Abdulloh (2014)** menyatakan bahwa evaluasi atau penilaian kinerja adalah sebuah proses penilaian oleh penilai (pejabat) yang melakukan penilaian (*appraisal*) mengumpulkan informasi mengenai kinerja ternilai (pegawai) yang dinilai (*appraise*) yang didokumentasikan secara formal untuk menilai kinerja ternilai dengan membandingkan dengan standar kerjanya secara periodik untuk membantu pengambilan keputusan manajemen sumber daya manusia.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa evaluasi atau penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah suatu sistem evaluasi formal dari suatu organisasi yang digunakan untuk menilai kinerja

individu (karyawan) dalam suatu periode tertentu yang sudah ditetapkan, (umumnya setahun sekali) dengan cara membandingkan dengan standar kinerja yang sudah disepakati dan ditentukan lebih dahulu. Hasil dari evaluasi kinerja digunakan untuk menentukan dan mengambil langkah-langkah yang dianggap perlu dalam pembinaan karier pegawai yang bersangkutan.

**Gary Dessler** dalam **Pasolong (2013)** menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah merupakan upaya sistematis untuk membandingkan apa yang dicapai seseorang dibandingkan dengan standar yang ada. Tujuannya, yaitu untuk mendorong kinerja seseorang agar bisa berada diatas rata-rata.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah menilai hasil kerja suatu organisasi publik. Penilaian hasil kerja tersebut untuk melihat apakah hasil yang dicapai oleh suatu organisasi publik telah sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan oleh organisasi publik tersebut.

#### **2.1.5.2 Tujuan Penilaian Kinerja**

Menurut **Badriyah (2015)** penilaian kinerja dapat digunakan untuk berbagai tujuan. Secara garis besar, tujuan utama penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Evaluasi terhadap tujuan organisasi, mencakup:
  1. *Feedback* pada pekerjaan untuk mengetahui posisi mereka.
  2. Pengembangan data yang valid untuk pembayaran upah / bonus dan keputusan promosi serta menyediakan media komunikasi untuk keputusan tersebut.
  3. Membantu manajemen membuat keputusan pemberhentian sementara atau PHK dengan memberikan “peringatan” kepada pekerja tentang kinerja kerja mereka yang tidak memuaskan.
- a. Pengembangan tujuan organisasi, mencakup:
  1. Pelatihan dan bimbingan pekerjaan dalam rangka memperbaiki kinerja dan pengembangan potensi pada masa yang akan datang.

2. Mengembangkan komitmen organisasi melalui diskusi kesempatan karier dan perencanaan karier.
3. Memotivasi pekerja
4. Mediagnosa problem individu dan organisasi.

#### 2.1.5.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja seorang karyawan dapat dipengaruhi berbagai faktor, baik faktor eksternal maupun internal dari karyawan tersebut. Menurut **Simamora** dalam **Mangkunegara (2012)**, mengatakan bahwa kinerja pada umumnya dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

- a. Faktor Individual yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang, demografi.
- b. Faktor Psikologi yang terdiri dari persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran, dan motivasi.
- c. Faktor Organisasi yang terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, *job design*.

#### 2.1.5.4 Indikator-indikator Kinerja

Menurut **Hasibuan (2012)**, salah satu indikator yang dapat dijadikan gambaran kinerja seorang karyawan dari ukuran yang dinilai secara *tangible* (kualitas, kuantitas, waktu) dan *intangible* (sasaran yang tidak dapat ditetapkan alat ukur atau standar) adalah sebagai berikut:

a. Kesetiaan

Mencerminkan kesetiaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun diluar pekerjaan.

b. Kualitas dan Kuantitas Kerja

Merupakan hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.

c. Kejujuran

Kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugas memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun orang lain.

d. Kedisiplinan

Mencerminkan kepatuhan karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

e. Kreativitas

Kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga lebih berdaya guna dan berhasil.

f. Kerjasama

Kesediaan karyawan berprestasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya serta vertical dan horizontal didalam maupun diluar pekerjaannya.

g. Kepemimpinan

Merupakan kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, di hormati, berwibawa dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

h. Kepribadian

Sikap prilaku, kesopanan, periang, memberikan kesan yang menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.

i. Prakarsa

Kemampuan berfikir yang original dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan dan mendapatkan kesimpulan penyelesaian masalah yang dihadapinya.

j. Kecakapan

Merupakan kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat didalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.

k. Tanggung Jawab

Kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaannya dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakannya serta perilaku kerjanya.

### 2.1.5.5 Metode Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut **Hasibuan (2012)**, metode penilaian kinerja karyawan dapat dikelompokkan menjadi dua bagian yaitu:

#### 1. Metode Tradisional

Metode ini merupakan metode tertua dan paling sederhana untuk menilai kinerja karyawan dan diterapkan secara tidak sistematis maupun dengan sistematis. Yang termasuk ke dalam metode tradisional adalah:

##### a. *Rating Scale*

Metode ini merupakan metode penilaian yang paling tua dan banyak digunakan, dimana penelitian yang dilakukan oleh atasan untuk mengukur karakteristik, misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, kematangan dan kontribusinya terhadap tujuan kerja.

##### b. *Employee Comparison*

Metode ini metode penilaian dengan cara membandingkan antara seorang pekerjaan dengan pekerjaan lainnya.

- *Alternation Ranking*

Metode ini merupakan metode penilaian dengan cara mengurutkan peringkat (rangking) karyawan dimulai dari yang terendah sampai yang tertinggi atau dari yang terendah sampai dengan yang tertinggi, berdasarkan kemampuan yang dimilikinya.

- *Paired Comparison*

Metode ini merupakan metode penilaian dengan cara seseorang karyawan dibandingkan dengan seluruh karyawan dibandingkan dengan seluruh karyawan lainnya, sehingga terdapat berbagai alternatif keputusan yang akan diambil. Metode ini dapat digunakan untuk jumlah karyawan yang sedikit.

- *Forced Comparison (grading)*

Metode ini sama dengan *paired comparison* tetapi digunakan untuk jumlah karyawan yang banyak. Pada metode ini suatu definisi yang jelas untuk setiap kategori telah dibuat dengan seksama.

c. *Check List*

Metode ini, penilaian tidak perlu menilai kinerja tetapi hanya perlu memberikan masukan atau informasi bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia. Penilaian tinggal memilih kalimat atau kata-kata yang menggambarkan kinerja dan karakteristik setiap individu karyawan, baru melaporkan kepada bagian personalia untuk menetapkan bobot nilai, indeks nilai dan kebijaksanaan selanjutnya bagi karyawan yang bersangkutan.

d. *Freefrom Eassy*

Dengan metode ini penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan orang atau karyawan yang sedang dinilainya.

e. *Critical Incident*

Dengan metode ini penilaian harus mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari yang kemudian dimasukkan ke dalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori tingkah laku bawahannya. Misalnya mengenai inisiatif, kerjasama dan keselamatan.

2. Metode Modern

Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai kinerja karyawan, yang termasuk ke dalam metode ini adalah:

a. *Assement Center*

Metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilai khusus. Cara penilaian tim dilakukan dengan wawancara, permainan bisnis dan lain-lain. Nilai indeks kinerja setiap karyawan adalah rata-rata bobot dari tim penilai. Indeks kinerja dengan cara ini diharapkan akan lebih baik dari objektif karena dilakukan beberapa anggota tim.

b. *Managemen By Objective (MBO=MBS)*

Dalam metode ini karyawan langsung diikuti sertakan dalam perumusan an keputusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sarannya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan.

c. *Human Asset Accounting*

Dalam metode ini, faktor pekerjaan dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan. Jika biaya untuk tenaga kerja meningkatkan laba pun akan meningkat. Maka peningkatan tenaga kerja tersebut berhasil.

## 2.2 Kajian Penelitian Sebelumnya

Penelitian ini didasari dari sebuah penelitian terdahulu, baik dari jenis penelitian maupun teori yang digunakan, dan teknik metode penelitian yang digunakan penjelasannya dibawah ini sebagai berikut:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Sebelumnya**

No	Peneliti	Judul Penelitian	Metode	Hasil Penelitian
1	Faith Mainsfield (Environments Journal Volume 33(1) 2005)	Discipline, Internal Motivations and Coorporation in a Rural Production Cooperative	Deskriptif	A disciplinary system will be most effective when it is applied with attention to how it affects both external and internal motivations.
2	Mahardika Wanto (Jurnal Ichsan Gorontalo, Volume 4 No.2 Hal 2397-2413. Tahun 2009) ( <i>Journal Economia</i> , Volume 8 No.1 Hal 11-21. Tahun 2012)	Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan RSUD Dr. M. Ashari Pemalang	Deskriptif	Disimpulkan terdapat pengaruh yang cukup kuat dari disiplin kerja, lingkungan kerja dan kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan RSUD Dr. M. Ashari Pemalang, apabila ketiga variabel X rendah maka kinerja karyawan sebagai variabel Y akan Menurun.
3	Aries Susanty dan Sigit Wahyu	Influence of Work	Deskriptif	The result showed that motivation and

	Baskoro (e-jurnal Universitas Diponegoro, In Volume 7, No.2, Mei 2012)	Motivation and Leadership Styles To Worl Discipline and Its Impact On Employee Performance at PT. PLN APD Semarang (2012)		leadership style have a significant positive impact on work discipline and employee performance.
4	Gusti Agung Ayu Maya Prabasari Gusti Agung Salit Ketut Netra (E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana, [S.l.], vol. 2, n. 4, apr. 2013)	Effect of Motivation, Work Discipline and Communication Costs kos Emplyoyee Against on PT. PLN (PERSERO) DISTRIBUSI BALI	Deskriptif	Result of the analysis showed no mitivation variable, work discipline and communication significant influence simultaneously and partially on employee performance. Motivational variables into variables that the dominant influence on emplyoyee performance because based on the calculation analysis coeffecients standardized beta has the grestest value.
5	Agus Tunggal Saputra, I Wayan Bagian 1, Ni Nyoman Yulianthini2 (Universitas Pendidikan Ganesha,2016) (e-Jurnal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen : Volume 4 Tahun 2016)	Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan.	Deskriptif	Berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat ditarik beberapa simpulan sebagai berikut. Ada pengaruh yang positif dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Sun Star Motor Cabang Negara. Ada pengaruh yang positif dari loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan pada PT Sun Star Motor Cabang Negara.

6	Muhdan Torfi Ramdhani (Universitas Widyatama, 2016)	Pengaruh disiplin dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Batu Wangi Putra Sejahtera	Deskriptif	<p>Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dilihat dari nilai signifikan yang lebih kecil dari 0,05 yaitu 0,000 dan disiplin kerja berpengaruh 37,7% terhadap kinerja karyawan, maka H1 diterima.</p> <p>Motivasi berpengaruh positif dan signifikan yang lebih kecil dari 0,05 yaitu 0,000 dan disiplin kerja berpengaruh 38,9% terhadap kinerja karyawan, maka H1 diterima.</p>
7	Rupina Nella Ria Situmorang (Universitas Widyatama, 2016)	Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Siete Café Bandung.	Deskriptif	<p>Disiplin kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di Siete Café Bandung. Hal tersebut terbukti dari pengujian dengan menggunakan uji t dimana <math>t_{hitung} &gt; t_{tabel}</math> (<math>10,920 &gt; 1,697</math>) dan besaran pengaruh variabel disiplin terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 79,20%, sedangkan sisanya sebesar 20,80% dipengaruhi oleh variabel lainnya.</p>
8	Syafira Permatasari (Universitas Widyatama, 2016)	Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	Deskriptif	<p>Disiplin kerja dan motivasi karyawan secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan Ouval Research Bandung</p>

		OUVAL Research Bandung.		dengan uji korelasi yang memiliki hubungan yang kuat dan berpengaruh sebesar 61,4% serta hasil uji hipotesis yang menunjukkan $H_0$ di tolak dan $H_a$ diterima karena $f$ -hitung 47.524 lebih besar dari nilai $f$ -tabel 3,20.
9	Yuli Astuti (Universitas Riau, 2016) (Jurnal, JOM FISIP Vol.3 No. 2 – Oktober 2016)	Pengaruh Pengawasan Dan Loyalitas Terhadap Kinerja Karyawan Industry Tv Kabel (Studi pada PT. Zi Vision Pangkalan Kerinci Kabupaten Pelalawan)	Deskriptif	<p>Dari hasil uji t diketahui <math>t</math> hitung (6,213) &gt; <math>t</math> tabel (2,012) dan <math>Sig.(0,000) &lt; 0,05</math>. dapat disimpulkan bahwa variable pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT.Zi Vision Cabang Pangkalan Kerinci Kabupaten Pelalawan. Hal ini dapat diartikan semakin perusahaan dapat meningkatkan pengawasan yang positif maka akan mempengaruhi kinerja karyawan.</p> <p>Dari hasil uji t diketahui <math>t</math> hitung (3,184) &gt; <math>t</math> tabel (2,012) dan <math>Sig.(0,003) &lt; 0,05</math> dapat disimpulkan bahwa variable loyalitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT.Zi Vision Cabang Pangkalan JOM FISIP Vol. 3 No. 2 – Oktober 2016 Page 10 Kerinci Kabupaten Pelalawan.</p>

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Disiplin kerja merupakan salah satu faktor yang dituntut oleh perusahaan sebagai kebutuhan dan konsekuensi seseorang dalam bekerja dikarenakan disiplin kerja karyawan dapat mempengaruhi kepuasan dalam bekerja, bila kepuasan kerja terpenuhi dengan baik, maka akan dicerminkan pada disiplin kerjanya. Disiplin yang dipengaruhi karyawan dipengaruhi oleh faktor kepuasan kerja mereka, dimana semakin puas karyawan dengan pekerjaannya, maka disiplin kerja karyawan itu semakin meningkat.

Kedisiplinan dari karyawan akan meningkat apabila kebutuhan atau keinginan mereka terpenuhi, pada akhirnya karyawan akan merasa termotivasi dan terdorong untuk memberikan hasil yang lebih baik dan optimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut **Saydam (2005)**, Kinerja karyawan pada suatu perusahaan memiliki andil yang sangat besar terhadap pencapaian target dan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Karyawan yang melakukan pekerjaan tanpa kedisiplinan akan berdampak negative pada perusahaan, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyan tersebut. Oleh karena itu, semakin baik disiplin kerja karyawan maka akan semakin meningkat pula kinerjanya. Dengan ditegakannya disiplin maka dapat mengatasi masalah kinerja yang buruk dan memperkuat pengaruh perilaku kerja pegawai dalam kelompok atau organisasi. Apabila disiplin dapat dilaksanakan dengan baik serta tidak menunda waktu maka masalah kinerja tidak dibiarkan menjadi parah, dan kemungkinan masalah yang terjadi dapat diatasi secara tepat dan mudah.

Dari penelitian beberapa ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja karyawan dapat mempengaruhi kinerja karyawan karena dengan adanya aturan mengenai disiplin kerja yang tinggi maka seorang karyawan akan melaksanakan tugas atau pekerjaannya dengan berdasarkan aturan-aturan yang berlaku sehingga kinerja akan meningkat dan memberi pengaruh yang baik untuk pencapaian tujuan perusahaan.

Selain disiplin kerja yang cukup dominan bagi pencapaian kinerja karyawan yaitu loyalitas. Loyalitas yang tinggi mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya

Menurut **Fathoni (2006)**, loyalitas adalah usaha karyawan dalam membela perusahaan, dengan ikut menunjukkan bahwa karyawan tersebut berperan aktif terhadap perusahaannya.

Sedangkan, menurut **Priansa (2014)**, kinerja merupakan tingkat keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Keterkaitan loyalitas dengan kinerja karyawan menurut **Tohardi (2002)**, kinerja dapat dipengaruhi beberapa faktor yaitu kepemimpinan, motivasi, prestasi kerja, loyalitas atau kesetiaan, lingkungan kerja dan kedisiplinan. Adapun yang dapat dijadikan indikator dari loyalitas (**Siswanto, 2013**), antara lain yaitu taat pada peraturan, tanggung jawab pada perusahaan, kemauan untuk bekerjasama, rasa memiliki terhadap perusahaan, hubungan antar pribadi, kesukaan terhadap pekerjaan.

Pada umumnya kinerja yang baik dapat dihubungkan terhadap disiplin dan loyalitas karyawan yang tinggi. Sebaliknya, jika disiplin dan loyalitas karyawan rendah dapat juga dihubungkan dengan kinerja yang buruk. Keberhasilan suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuannya tergantung dari kemampuan sumber daya manusia dalam menjalankan tugas-tugasnya.



**Gambar 2.1**

**Bagan Kerangka Pemikiran**

**2.4 Hipotesis**

Dari uraian kerangka pemikiran diatas, maka penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT.POS Indonesia (Persero) Regional V Bandung.

H2: Loyalitas berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT.POS Indonesia (Persero) Regional V Bandung.

H3: Disiplin kerja dan loyalitas berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT.POS Indonesia (Persero) Regional V Bandung.