

## **BAB II**

### **TINJAUN PUSTAKA**

#### **A. Disiplin**

##### **1. Pengertian Disiplin**

Di dalam kehidupan sehari-hari, dimanapun manusia berada dibutuhkan peraturan-peraturan dan ketentuan-ketentuan yang akan mengatur dan membatasi setiap kegiatan dan perilakunya. Namun peraturan-peraturan tersebut tidak akan ada artinya bila tidak disertai dengan sanksi bagi para pelanggarnya.

Singodimedjo Mengatakan bahwa disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang mersot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian perusahaan.<sup>1</sup>

Bagi beach disiplin mempunyai dua pengertian. Arti yang pertama, melibatkan belajar atau mencetak perilaku dengan menerapkan imbalan atau hukuman. Arti kedua lebih sempit lagi yaitu, disiplin ini hanya bertalian dengan tindakan hukuman terhadap pelaku kesalahan.<sup>2</sup>

Menurut Terry disiplin merupakan alat penggerak karyawan. Agar tiap pekerjaan dapat berjalan dengan lancar, maka harus diusahakan agar ada disiplin yang baik. Terry kurang setuju jika disiplin hanya dihubungkan dengan hal-hal yang kurang menyenangkan (hukuman), karena sebenarnya hukuman merupakan alat paling akhir untuk menegakkan disiplin.<sup>3</sup>

Disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin merupakan bentuk pengendalian diri pegawai dan pelaksanaan yang teratur dan

---

<sup>1</sup>Edy Sutrisno, manajemen Sumber Daya Manusia Edisi I, Prenada Media Grup, Jakarta, 2009, Hlm. 86

<sup>2</sup>Ibid, Hlm. 87

<sup>3</sup> Ibid Hlm. 87

menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja didalam sebuah organisasi. Tindakan disiplin sebagaimana diterangkan oleh Henry Simamora, menuntut suatu hukuman terhadap pegawai yang gagal memenuhi standar standar yang ditentukan. Tindakan disiplin yang dilaksanakan secara tidak benar adalah destruktif bagi karyawan dan organisasi. Oleh karena itu tindakan disiplin haruslah tidak diterapkan secara sembarangan melainkan memerlukan pertimbangan yang bijak.<sup>4</sup>

Dari beberapa pendapat tersebut dapat di rumuskan bahwa yang dimaksud dengan disiplin adalah sikap hormat terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan, yang ada dalam diri karyawan yang menyebabkan ia dapat menyesuaikan diri secara sukarela pada peraturan dan ketetapan perusahaan.

## **2. Pentingnya Disiplin**

Untuk mencapai hasil yang baik sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, perlu adanya disiplin kerja yang baik dari personil yang bersangkutan. Keteraturan adalah ciri utama organisasi dan disiplin adalah satu metode untuk memelihara keteraturan tersebut. Tujuan utama disiplin adalah untuk meningkatkan efisiensi semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energi. Selain itu disiplin mencoba mencegah kerusakan atau kehilangan harta benda, mesin peralatan dan perlengkapan kerja yang disebabkan oleh ketidak hati-hatian para karyawan. Disiplin mencoba mengatasi permasalahan yang disebabkan karena kurang perhatian, ketidakmampuan dan keterlambatan. Disiplin berusaha mencegah permulaan kerja yang lambat atau terlalu cepat mengakhiri kerja yang disebabkan karena keterlambatan atau kemalasan. Disiplin juga berusaha mengatasi perbedaan pendapat antar karyawan dan mencegah terjadinya ketidaktaatan yang disebabkan oleh salah pengertian dan salah penafsiran<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup>Ambar Teguh Sulistiyani, Manajemen Sumber Daya Manusia, Graha Ilmu, Jakarta, 2009, Hlm. 290

<sup>5</sup>Edy Sutrisno, Op.Cit, Hlm. 88

Meskipun bukan hal yang mustahil bahwa menghindarkan kondisi-kondisi yang memerlukan disiplin itu lebih baik daripada melakukan program pendisiplinan yang paling memuaskan, namun didisiplin itu menjadi penting karena manusia dan kondisinya yang tidak sempurna, seharusnya mempunyai tindakan yang positif dengan demikian dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja sangat diperlukan untuk menunjang kelancaran segala aktifitas organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai secara maksimal.

Kedisiplinan dan ketidakdisiplinan dapat menjadi panutan orang lain. Jika lingkungan kerja semuanya disiplin maka seorang pegawai akan ikut disiplin. Tetapi jika lingkungan kerja organisasi tidak disiplin, maka serang pegawai juga akan ikut untuk tidak disiplin. Untuk itu sangat sulit bagi lingkungan kerja yang tidak disiplin tetapi ingin menerapkan kedisiplinan pegawai. Karena lingkungan kerja akan menjadi panutan bagi para karyawan.<sup>6</sup>

Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan, karena tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, maka sulit untuk perusahaan mewujudkan tujuan perusahaannya.<sup>7</sup>

Didalam islam juga diterangkan dengan jelas didalam Kitab suci AL-Qur'an bahwa: Terdapat dua kata bantu yang terdapat dalam al-Qur'an untuk mempelajari pengorganisasian ini. Kata tersebut adalah Shaff dan ummat. kata shaff ini dengan organisasi. Jadi organisasi menurut analisis kata ini adalah suatu perkumpulan atau jamaah yang mempunyai sistem yang teratur dan tertib untuk mencapai tujuan bersama. Dalam surah al-Shaff ayat 4 dikemukakan.

---

<sup>6</sup>Ibid, Hlm 88

<sup>7</sup>Abdurrahmat fathoni, Manajemen Sumber Daya Manusia, PT Rineka Cipta, Jakarta, 2006, Hlm. 126

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنِينَ مَرْصُومًا ﴿٤﴾

Artinya: Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh. (al-Shaff ayat 4)

Maksud dari shaff disitu menurut al-Qurtubi adalah menyuruh masuk dalam sebuah barisan (organisasi) supaya terdapat keteraturan untuk mencapai tujuan.<sup>8</sup>

Dalam sebuah Hadits diterangkan:

إن الله عز وجل يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقن

Artinya: Sesungguhnya Allah mencintai orang yang jika melakukan suatu pekerjaan dilakukan dengan "tepat, terarah dan tuntas".

Suatu pekerjaan apabila dilakukan dengan teratur dan terarah, maka hasilnya juga akan baik. Maka dalam suatu organisasi yang baik, proses juga dilakukan secara terarah dan teratur atau itqan.<sup>9</sup>

Dalam ayat lain diterangkan:

وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَنزَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ وَأَصْبِرُوا ۚ إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ ﴿٤٦﴾

الصَّابِرِينَ ﴿٤٦﴾

Artinya: Dan taatlah kepada Allah dan Rasul-Nya dan janganlah kamu berbantah-bantahan, yang menyebabkan kamu menjadi gentar dan hilang kekuatanmu dan bersabarlah. Sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar. (Q.S. al-Anfal: 46)

Ayat tersebut menerangkan bahwa dalam sebuah organisasi tidak boleh terdapat percekocokan yang membawa kepada permusuhan yang pada akhirnya mengakibatkan hancurnya kesatuan.<sup>10</sup>

<sup>8</sup> Samsyu al-Din al-Qurtubi, Jami' al-Bayan li al-Ahkam al-Qur'an, juz 1, (Mauqi'u al-Tafasir: Dalam Software Maktabah Samilah, 2005), 5594

<sup>9</sup> Al-Thabrani, Mu'jam al-Ausath, juz 2, (Mauqi'u al-Islam: Dalam Software Maktabah Syamilah, 2005), 408

### 3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin

Asumsinya bahwa pemimpin mempunyai pengaruh langsung atas sikap kebiasaan yang diperoleh karyawan. Kebiasaan itu ditentukan oleh pemimpin, baik dalam iklim atau suasana kepemimpinan maupun melalui contoh pribadi. Karena itu untuk mendapatkan disiplin yang baik, maka kepemimpinan harus memberikan kepemimpinan yang baik pula.

Beberapa faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah:<sup>11</sup>

#### a. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya pemberian kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya kedisiplinan. Para karyawan akan mematuhi semua peraturan apabila ia mendapat jaminan balas jasa yang sesuai dengan jerih payahnya yang telah dikorbankan kepada karyawan. Jika mereka menerima kompensasi yang memadai maka mereka akan bekerja dengan tenang dan tekun. Serta selalu bekerja dengan sebaik baiknya. Namun apabila ia merasa kompensasi tidak sesuai dengan jerih payahnya maka ia akan berfikir untuk mendua, dan berusaha untuk mencari tambahan penghasilan lain dari luar. Sehingga ia sering mangkir dan selalu meminta izin keluar kantor.

Namun demikian, pemberian kompensasi yang memadai belum tentu pula menjamin tegaknya disiplin. Karena pemberian kompensasi hanyalah merupakan salah satu cara meredakan kegelisahan karyawan. Namun realita dalam lapangan menunjukkan bahwa pemberian kompensasi mampu membuat karyawan bekerja dengan tenang dan dapat mencapai target perusahaan.

#### b. Keteladanan pimpinan dalam perusahaan

Keteladanan pimpinan dalam perusahaan sangat penting sekali. Karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan memperhatikan bagaimana seorang pemimpin akan menegakan disiplin dirinya dan

---

<sup>10</sup> Jawahir Tanthowi, Unsur-Unsur Manajemen Menurut Ajaran Al-*Qur'an*, (Jakarta: Pustaka al-Husna, 1983), 72

<sup>11</sup>Edy sutrisno, Op.Cit, Hlm. 89-93

para karyawan lainnya dan bagaimana ia dapat mengendalikan ucapan serta perbuatannya sehingga tidak melanggar aturan yang sudah ditetapkan. Misalnya, bila aturan jam kerja pukul 08.00 maka seorang pemimpin harus datang sebelum jam yang sudah ditentukan.

Peranan keteladanan pemimpin sangat berpengaruh besar dalam perusahaan. Bahkan sangat dominan daripada faktor-faktor lain. Para karyawan yang menjadi bawahan akan meniru setiap yang dilihatnya setiap hari, apapun yang dibuat pemimpinnya. Oleh karena itu bila pemimpin ingin menegakan disiplin karyawannya maka ia harus lebih dulu mempraktikan supaya dapat diikuti dengan baik oleh para karyawan lainnya.

c. Aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan terlaksana didalam perusahaan bila tidak ada peraturan secara tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin dijadikan pegangan jika peraturan disiplin hanya berdasarkan instruksi lisan yang sewaktu-waktu dapat berubah karena waktu dan keadaan.

Para karyawan akan mau melaksanakan disiplin bila ada aturan yang jelas dan diinformasikan kepada mereka. Jika aturan disiplin hanya menurut pimpinan saja, atau berlaku untuk orang tertentu saja jangan diharapkan bahwa karyawan akan mematuhi aturan tersebut. Oleh sebab itu disiplin akan dapat ditegakan dalam suatu perusahaan jika ada aturan tertulis yang telah disepakati bersama. Dengan demikian para karyawan akan mendapat suatu kepastian bahwa siapa saja dapat dikenakan sanksi tanpa pandang bulu.

d. Keberanian pemimpin dalam mengambil tindakan

Bila ada seorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pemimpin untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Dengan adanya tindakan dengan

pelanggar disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua karyawan akan merasa terlindungi dan dalam hatinya berjanji tidak akan mengulangi kesalahan lagi. Dalam situasi seperti ini maka semua karyawan akan berhati-hati dalam setiap pekerjaan, sehingga tidak menimbulkan kesalahan atau pelanggaran. Jika seorang pemimpin tidak berani mengambil keputusan atau tindakan ketika ada seorang karyawan yang melakukan pelanggaran maka akan berpengaruh langsung dalam suasana kerja dalam perusahaan.

e. Pengawasan pimpinan

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan perusahaan, perlu adanya pengawasan. Sehingga para karyawan dapat melakukan pekerjaan dengan tepat dan cepat serta terarah. Namun sudah menjadi tabiat manusia pula bahwa mereka selalu ingin bebas tanpa terikat atau diikat oleh perusahaan. Dengan adanya pengawasan seperti demikian maka karyawan akan melaksanakan kedisiplinan. Bagi para karyawan yang sudah terbiasa melakukan disiplin menganggap bahwa pengawasan seperti ini sudah tidak perlu dilakukan, tetapi bagi karyawan lainnya tegaknya disiplin masih perlu agar dipaksakan agar mereka tidak berbuat semaunya dalam perusahaan.

f. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan

Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain. Seorang karyawan tidak hanya puas dengan penerimaan potensi 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, dan sebagainya. Pimpinan yang berhasil memberi perhatian yang besar kepada para karyawan akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik. Karena ia bukan hanya dekat dalam arti jarak fisik, tetapi juga mempunyai jarak dekat dalam artian jarak batin. Pimpinan demikian akan selalu dihormati dan dihargai

oleh para karyawan, sehingga akan berpengaruh besar kepada prestasi, semangat kerja, dan moral kerja karyawan.

g. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin

Kebiasaan-kebiasaan positif itu sendiri antara lain:

- Saling menghormati antar karyawan,
- Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan fungsinya, sehingga para karyawan turut merasa bangga dengan pujian tersebut.
- Sering mengikutsertakan karyawan dalam pertemuan-pertemuan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan mereka.
- Memberi tahu ketika ingin meninggalkan tempat sekerja, dengan menginformasikan kemana dan untuk urusan apa, walaupun kepada bawahan sekalipun.

Pemimpin yang kurang baik, yang memakai kekuasaannya dengan sewenang-wenang dan menggunakan ancaman terus menerus kadang dapat mencapai disiplin yang baik. Namun rasa gelisah dan tidak tenteram dari peraturan yang keras dapat meledak di depan pemimpin kapan saja. Dengan pemimpin yang baik, seorang pemimpin dapat menciptakan iklim kerja yang baik juga. Karena para karyawan akan menerima serta mematuhi peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan sebagai pelindung bagi keberhasilan pekerjaan dan kesejahteraan pribadi mereka.

## **B. Disiplin Preventif**

### **1. Pengertian Disiplin Preventif**

Disiplin yang bersifat preventif adalah tindakan yang mendorong para karyawan untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Artinya melalui penjelasan dan kejelasan tentang sikap dan tindakan dan perilaku yang

diinginkan dari setiap anggota organisasi diusahakan pencegahan jangan sampai para karyawan berperilaku negatif.<sup>12</sup>

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 para karyawan. Dengan cara ini para karyawan menjaga disiplin diri mereka bukan semata-mata karena dipaksa pihak manajemen.<sup>13</sup> Manajemen mempunyai tanggung jawab untuk menciptakan suatu iklim disiplin preventif dimana berbagai standar diketahui dan dipahami. Bila karyawan tidak mengetahui standar-standar apa yang harus dicapai, mereka cenderung menjadi salah arah atau eratik. Disamping itu, manajemen hendaknya menetapkan standar-standar secara positif dan bukan secara negatif, seperti “jaga keamanan!” bukan “jangan ceroboh!”. Mereka biasanya juga perlu mengetahui alasan-alasan yang melatarbelakangi suatu standar agar mereka dapat memahaminya.<sup>14</sup>

Keberhasilan penerapan kedisiplinan preventif terletak pada disiplin pribadi para anggota organisasi. Akan tetapi agar disiplin itu semakin kokoh, paling sedikit ada tiga hal yang perlu mendapat perhatian dari manajemen<sup>15</sup>:

- a. Para anggota organisasi perlu didorong agar mempunyai rasa memiliki organisasi, karena secara logika seseorang tidak akan merusak sesuatu yang merupakan miliknya. Berarti perlu ditanamkan perasaan kuat bahwa keberadaan mereka adalah “anggota keluarga besar” organisasi yang bersangkutan.
- b. Para karyawan diberikan pengetahuan tentang berbagai aturan yang wajib ditaati dan standar yang harus dipenuhi. Penjelasan yang

---

<sup>12</sup> Sondang P Siagian, *Manajemen Sumber Daya manusia*, PT Bumi Aksara, Jakarta, 2014, Hlm. 305

<sup>13</sup> Tani Handoko, *Manajemen Personalialia Dan Sumber Daya Manusia*, BPFE Yoyakarta, 2013, Hlm. 208

<sup>14</sup> *Ibid*, Hlm. 208

<sup>15</sup> Sondang P Siagian, *Op. Cit.* Hlm. 306.

dimaksud sebaiknya disertai dengan informasi lengkap mengenai latar belakang berbagai ketentuan yang bersifat normatif tersebut.

- c. Para karyawan didorong untuk menentukan sendiri cara-cara kedisiplinan diri dalam kerangka ketentuan-ketentuan yang berlaku umum bagi seluruh anggota organisasi.

## 2. Pelaksanaan Disiplin Preventif

Disiplin yang paling baik adalah disiplin diri. Kecenderungan orang normal adalah melakukan apa yang menjadi kewajibannya dan menepati semua aturan. Suatu waktu orang akan mengerti apa yang dibutuhkan dari mereka, dimana mereka diharapkan untuk selalu melakukan tugasnya secara efektif dan efisien dengan sengg hati. Kini banyak orang yang mengetahui bahwa kemungkinan yang terdapat dibalik disiplin adalah meningkatkan diri dari kemalasan.

Organisasi atau perusahaan yang baik harus berupaya menciptakan peraturan atau tata tertib yang akan menjadi rambu-rambu yang harus ditaati oleh seluruh karyawan dalam organisasi peraturan-peraturan yang akan berkaitan dengan disiplin itu antara lain:<sup>16</sup>

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

Disiplin perlu untuk mengatur tindakan kelompok, dimana setiap anggotanya 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 visi dan misi perusahaan. Dalam

---

<sup>16</sup> Ibid, Hlm. 94

pelaksanaan disiplin kerja hendaknya peraturan dan ketetapan perusahaan hendaknya harus masuk akal dan sesuai dengan kemampuan para karyawannya. Selain itu, peraturan harusnya dikomunikasikan sehingga para karyawan tahu apa yang menjadi larangan dan apa yang tidak.

Suatu program disiplin yang konstruktif harusnya dikembangkan disekitar elemen-elemen penting sebagai berikut:<sup>17</sup>

- a. Rumusan ketetapannya jelas, aturannya masuk akal, dipublikasikan, dan dijalankan secara hati-hati.
- b. Pelaksanaannya adil dengan menggunakan peringatan dan hukum yang dimaklumkan, dengan tujuan memberi koreksi, seimbang dengan pelanggaran, tidak keras pada permulaan, dan ditetapkan secara seragam.
- c. Kepemimpinan penyeliaan yang disesuaikan pada aturan-aturan pendisiplinan dan prosedur-prosedur, penuh pengertian tetapi teguh dalam menangani masalah pendisiplinan, dan kepemimpinan penyeliaan itu sendiri merupakan suatu contoh bagi perilaku karyawan.
- d. Pelaksanaan yang adil dan seragam untuk penyelidikan pelanggaran yang tampak, dimana pelaksanaannya tergantung pada tingkat manajemen yang lebih tinggi, termasuk cara minta banding terhadap putusan pendisiplinan yang dianggap tidak adil.

Sesuai dengan pengertian disiplin kerja sebagai suatu sikap terhadap peraturan perusahaan dalam rangka pelaksanaan kerjanya, maka disiplin kerja dikatakan baik bila karyawan mengikuti dengan sukarela aturan atasannya dan berbagai peraturan perusahaan. Dan sebaliknya, dikatakan buruk apabila karyawan tidak mengikuti perintah atasan dan tidak tunduk pada peraturan perusahaan.

### **3. Indikator-Indikator Kedisiplinan**

---

<sup>17</sup>,Edy Sutrisno, Op.Cit, Hlm. 95

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, antara lain:<sup>18</sup>

- a. Tujuan dan kemampuan.
- b. Teladan pimpinan.
- c. Balas jasa.
- d. Keadilan.
- e. Waskat (pengawasan melekat)
- f. Sanksi hukuman.
- g. Ketegasan.
- h. Hubungan kemanusiaan.

### **1. Tujuan dan kemampuan**

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan. Tujuan yang 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.

### **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, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Jika teladan pimpinan kurang disiplin, para bawahan pun akan kurang disiplin.

### **3. Balas Jasa**

---

<sup>18</sup> Abdurrahmat Fathoni, Op.Cit Hlm. 127-128

Balas jasa ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaannya maka kedisiplinan mereka juga akan semakin baik pula.

#### **4. Keadilan**

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

#### **5. Waskat**

Adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan, karena dengan waskat ini atasan harus aktif dan harus mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti bahwa atasan harus selalu ada dan hadir ditempat pekerjaannya, supaya dapat mengawasi dan memberikan petunjuk jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan. Jadi waskat ini menuntut adanya kebersamaan aktif antara atasan dengan bawahan dalam mencapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

#### **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 kurang disiplin karyawan akan berkurang.

#### **7. Ketegasan**

Ketegasan pemimpin dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas untuk menghukum karyawan yang melakukan pelanggaran 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. Dengan demikian, pimpinan akan dapat memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan. Sebaliknya apabila pimpinan kurang tegas atau tidak ada tindakan bagi para karyawan yang indisipliner, sulit baginya untuk memelihara kedisiplinan bawahannya. Bahkan sikap indisipliner karyawan akan semakin banyak karena mereka beranggapan bahwa peraturan dan sanksi hukumannya tidak berlaku lagi. Pimpinan yang tidak tegas dalam menindak atau menghukum karyawan yang indisipliner, sebaiknya tidak usah membuat peraturan atau tata tertib pada perusahaan tersebut.

#### **8. Hubungan kemanusiaan**

Hubungan kemanusiaan yang harmonis antar sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan yang bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari direct single relationship, Direct group relationship dan cross relationship hendaknya harmonis.<sup>19</sup>

### **C. Disiplin Korektif**

#### **1. Pengertian Disiplin Korektif**

Disiplin korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Kegiatan korektif sering berupa bentuk hukuman dan disebut tindakan pendisiplinan (disciplinary action). Sebagai contoh, tindakan pendisiplinan bisa berupa peringatan atau skorsing.

Pada disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai pelanggar,

---

<sup>19</sup> Malayu S.P. Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia edisi revisi, PT. Bumi Aksara, Jakarta, 2008, Hlm. 195-198

memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

Sasaran-sasaran tindakan pendisiplinan hendaknya positif, bersifat mendidik dan mengoreksi, bukan tindakan negatif yang menjatuhkan karyawan yang berbuat salah. Maksud pendisiplinan adalah untuk memperbaiki kegiatan di waktu yang akan datang bukan menghukum kegiatan di masa lalu. Pendekatan negatif yang bersifat menghukum biasanya mempunyai berbagai pengaruh sampingan yang merugikan, seperti hubungan emosional terganggu, absensi meningkat, apatis atau kelesuan, dan ketakutan pada penyelia. Berbagai sasaran tindakan pendisiplinan, secara ringkas, adalah sebagai berikut.<sup>20</sup>

- a. Untuk memperbaiki pelanggaran
- b. Untuk menghalangi para karyawan yang lain melakukan kegiatan-kegiatan yang serupa
- c. Untuk menjaga berbagai standar kelompok tetap konsisten dan efektif

Jika ada karyawan yang nyata-nyata melakukan pelanggaran atas ketentuan-ketentuan yang berlaku atau gagal dalam memenuhi standar yang telah ditetapkan, kepadanya akan dikenakan sanksi disipliner. Berat atau ringannya suatu sanksi tentunya tergantung pada bobot pelanggaran yang telah dilakukan. Pengenaan sanksi biasanya mengikuti prosedur yang sifatnya hierarki. Artinya pengenaan sanksi diprakarsai oleh atasan langsung karyawan yang bersangkutan, diteruskan kepada pimpinan yang lebih tinggi dan keputusan akhir pengenaan sanksi tersebut diambil oleh pejabat pimpinan yang memang berwenang dalam hal itu. Prosedur tersebut ditempuh dengan dua maksud. Yaitu bahwa pengenaan sanksi dilakukan secara obyektif dan bahwa sifat sanksi sesuai dengan bobot pelanggaran yang telah dilakukan. Selain faktor obyektifitas dan kesesuaian bobot hukuman

---

<sup>20</sup> Tani Handoko, Op. Cit, Hlm. 209

dengan pelanggaran, pengenaan sanksi harus pula bersifat mendidik dalam arti agar ada perubahan sikap dan perilaku dimasa yang akan datang dan bukan terutama menghukum seseorang krena tindakannya dimasa lalu. Pengenaan sanksi pun harus mempunyai nilai pembelajaran dalam rti mencegah orang lain melakukan pelanggaran serupa. Tidak kurang pentingnya untuk memperhatikan bahwa manajemen harus mampu menerapkan berbagai ketentuan yang berlaku secara efektif dan tidak hanya sekedar merupakan pernyataan diatas kertas.<sup>21</sup>

Agar berbagai tujuan pendisiplinan seperti telah disinggung diatas dapat tercapai, pendisiplinan harus diterapkan secara bertahap. Maksudnya adalah dengan mengambil berbagai langkah yang bersifat pendisiplinan, mulai dari yang paling ringan hingga kepada yang terberat. Misalnya adalah:<sup>22</sup>

- a. Peringatan lisan oleh penyelia.
- b. Pernyataan tertulis ketidakpuasan oleh atasan langsung.
- c. Penundaan kenaikan gaji berkala.
- d. Penundaan kenaikan pangkat.
- e. Pembebasan dari jabatan.
- f. Pemberhentian sementara.
- g. Pemberhentian atas permintaan sendiri.
- h. Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan dirinya sendiri. Dan
- i. Pemberhentian dengan tidak hormat.

---

<sup>21</sup> Sondang P Siagian, Op. Cit, Hlm. 306

<sup>22</sup> Ibid, Hlm. 307

Pengenaan sanksi korektif diterapkan dengan memperhatikan tiga hal yaitu:

- a. Karyawan yang dikenakan sanksi harus diberi tahu pelanggaran atau kesalahan apa yang telah diperbuatnya.
- b. Kepada yang bersangkutan diberi kesempatan membela diri.
- c. Dalam hal ini pengenaan sanksi terberat, yaitu pemberhentian. Perlu dilakukan wawancara keluar pada waktu mana dijelaskan antara lain, mengapa manajemen mengambil tindakan sekeras itu. Dengan wawancara seperti itu, karyawan diharap memahami tindakan manajemen terhadapnya. Disamping itu karyawan tersebut meninggalkan organisasi dengan perasaan antipati sekecil mungkin dengan organisasi.

Bentuk tindakan pemecatan ini sering dikatakan sebagai kegagalan manajemen dan departemen personalia, tetapi pandangan tersebut realistik. Tidak ada manajer maupun karyawan yang sempurna, sehingga hampir pasti ada berbagai masalah yang tidak dapat dipecahkan. Kadang-kadang lebih baik bagi seorang karyawan untuk pindah bekerja di perusahaan lain. Bagaimanapun juga, organisasi mempunyai batas kemampuan yang dapat dicurahkan untuk mempertahankan seorang karyawan jelek.<sup>23</sup>

## **2. Mengoreksi Tanpa Menyakiti Perasaan**

Koreksi tidaklah merupakan tugas yang amat menyenangkan untuk dilakukan seorang pengawas. Tetapi di dalam tugas inilah terletak kesempatannya yang sebesar-besarnya untuk berbuat baik kepada orang lain. Dilakukan dengan pandai dan simpatik, koreksi dapat memupuk budi pekerti, memulihkan keberanian dan kepercayaan diri sendiri, dan menambah bukan merusak kesenangan.

Seorang pengawas yang hanya membagi-bagi pekerjaan kepada orang-orang didalam bagiannya, sewaktu-waktu mendesak mereka

---

<sup>23</sup> Tani handoko, Op. Cit, Hlm. 209

supaya memperbesar produksi, memecat mereka yang hasil pekerjaannya tidak memenuhi ukuran, memperkerjakan orang lain dan memecat mereka lagi bila tidak memenuhi harapan. Pengawas seperti itu tidak memberikan sumbangan yang berarti pada perusahaannya, pada orang-orang yang bekerja dibawah pengawasannya atau pada masyarakat. Ia tidak memperbaiki seseorang, satu-satunya sumbangannya pada masyarakat ialah yang tidak baik dalam arti bahwa ia telah menambah rasa kegetiran, ketakutan, kebencian, dan kegagalan yang boleh jadi sudah ada.

Tetapi seorang pengawas yang bila menyaksikan orang-orang didalam bagiannya tidak bekerja sebagaimana mestinya, akan mencari dan menemukan cara-cara untuk membantu mereka mengoreksi kesalahan-kesalahan yang menghalangi mereka. Dan dengan sabar dan pandai menuntun mereka keluar dari kegagalan mencapai sukses. Pengawas itu telah membuat sumbangan yang nyata pada perusahaannya dan pada masyarakat. Koreksi yang sungguh-sungguh dilakukan merupakan pengawasan yang paling baik. Ia mengoreksi pekerjaan yang salah dengan mencari dan mengoreksi sebab-sebabnya dan bukan dengan gertakan atau ancaman. Ia memupuk kepercayaan diri sendiri dan keberanian bukan ketakutan, dan kerjasama yang antusias, bukan kepatuhan yang enggan.<sup>24</sup>

### **3. Sepuluh Perintah Suci Untuk Mengoreksi**

#### **a. Mendapatkan semua fakta-fakta yang berhubungan**

Terlalu sering kita terjun melakukan koreksi dengan fakta-fakta yang kurang. Bila kita berbuat seperti ini, kita biasanya keluar lesu dari tempat pertemuan dengan pegawai yang bersangkutan tanpa mencapai hasil yang baik kecuali menimbulkan sikap perlawanan orang yang dikoreksi.

---

<sup>24</sup> George D. Halsey, *Bagaimana memimpin dan mengawasi pegawai anda*, penerjemah, Anaf S. Bagindo, M. Ridwan. Jakarta, Rineka Cipta, 2010, Hlm. 207

Seringkali bila kita memperoleh fakta-faktanya kita menemukan bahwa apa yang kita pikir merupakan suatu soal yang memerlukan disiplin yang sebenarnya adalah hasil ajaran yang buruk atau penempatan yang tidak tepat dipihak kita dan kalaupun ada orang yang mendapat tegoran, kita sendirilah yang patut mendapat tegoran itu. Jadi pertanyaan yang pertama ialah “apakah saya telah melakukan bagian saya”. Seterusnya hendaklah diadakan penelitian yang seksama mengenai hal-hal lain yang mungkin menyebabkan hasil pekerjaan yang kurang baik itu.

Syarat utama untuk mengoreksi yang sukses ialah keadilan. Bahwa seseorang tidak akan disalahkan untuk sesuatu yang bukan kesalahannya. Bila sudah diperoleh semua fakta-fakta, diambil kesimpulan bahwa diperlukan suatu interview yang bertujuan koreksi, ada beberapa aturan pasti yang harus diikuti bila interview itu hendak berhasil didalam tujuannya. Yakni melakukan koreksi dan kemudian meninggalkan orang itu tanpa merusakkan kepercayaan diri dan semangat kerjanya. Tidak ada satu tingkatan lain didalam pimpinan kepegawaian dimana tehnik langkah demi langkah lebih pasti diperincikan dan tidak ada tingkatan lain dimana ia lebih esensial untuk sukses bahwa semua “perintah-perintah suci” itu dipatuhi.

b. Pilihlah tempat yang tertutup dan tenang

Koreksi selamanya tidak boleh dilakukan didepan pegawai lain. Kecuali koreksi ringkas yang mungkin diperlukan untuk menghentikan sesuatu yang sedang dilakukan, sesuatu yang mungkin menimbulkan kecelakaan atau kerusakan barang. Umpamanya seorang pelayan gudang yang menyeret pakaian di lantai atau seorang pembantu tukang yang dengan ceroboh mengetuk tuangan dengan pinggir alat pemotong hendaklah dikoreksi, meskipun ada orang lain yang hadir. Tetapi setiap perbincangan mengenai soal itu dan setiap peringatan, bahwa sikap

ceroboh demikian itu harus dihentikan, hendaklah dilakukan secara empat mata. Tempat dan waktunya hendaklah di pilih dengan baik sehingga tidak ada gangguan.

Suasana ketenangan yang cukup juga diperlukan bila yang menginterview dan yang mengoreksi harus meninggikan suaranya untuk mengatasi suara suara lain, ada kecenderungan keduanya akan naik rangsanganya.

c. Mulai dengan pertanyaan

Agaknya tidak ada suatu aturan didalam pimpinan kepegawaian yang lebih mutlak daripada aturan, bahwa setiap interview yang bertujuan korektif hendaklah dimulai dengan satu pertanyaan. Meskipun di dalam hal-hal dimana kita merasa amat pasti, bahwa suatu tegoran keras pantas diberikan, kita tidak rugi apa-apa jika memulai dengan pertanyaan. dan kita mungkin dapat menyelamatkan diri kita dari kehilangan muka. Selamanya mulailah dengan pertanyaan tetapi hendaklah dipastikan bahwa pertanyaan itu tidak disusun demikian rupa sehingga ia sendirinya sudah merupakan suatu tuduhan.

d. Berilah cukup kesempatan bicara pada orang yang dikoreksi

Mungkin pegawai itu mempunyai alasan yang sesungguhnya untuk tidakannya itu, dan bila ia memperoleh kesempatan untuk menjelaskan itu maka saudara dapat lebih mudah mencari jalan untuk membantunya. Ia mungkin akan melantur dari soal yang langsung, tetapi lantarannya itu mungkin lebih akan menjelaskan sebab yang sesungguhnya dari kesulitannya itu daripada jawaban-jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang khas. Jangan tergesa-gesa di dalam interview itu, dengarkanlah dengan perhatian.

Menyela hanya untuk mengajukan pertanyaan disana sini mengenai hal-hal penting atau untuk menunjukkan dengan cara bijaksana sesuatu hal yang mungkin tidak disadari oleh pegawai

itu. Tidaklah perlu saudara setuju, tetapi bila memang tidak setuju, lakukanlah itu tanpa perdebatan.

e. Pertimbangkan bukti-bukti dengan cermat

Sebelum interview, saudara telah mengumpulkan semua keterangan yang bisa diperoleh. Didalam interview saudara telah mendengarkan soalnya dari jurusan pandangan dari si pegawai dan meninjaunya dari sudut pikiran dan perasaannya. Sekarang saudara sudah dapat memutuskan apa yang menurut keyakinan saudara yang menjadi sebab sesungguhnya yang menjadi kesalahan atau kesulitan itu. Bila ini telah dilakukan, bagian yang paling berat dari tugas koreksi itu telah terlaksana. keputusan mengenai sifat dan jauhnya koreksi yang diperlukan sudah boleh dikatakan mudah.

Mungkin bahwa bukti yang baru itu akan menyebabkan saudara mengambil keputusan, bahwa koreksi itu tidak perlu dilakukan. Bila demikian, saudara perlu mengakhiri interview itu dengan segera dan secara yang menyenangkan. Bila saudara telah memulai interview itu dengan pertanyaan yang betul, pegawai itu tidak akan mengetahui bahwa saudara sedang memikirkan suatu koreksi, dan tidak akan sesuatu yang mengurangkan perhatiannya di dalam pekerjaannya, kepercayaan diri sendirinya, dan perasaan bahwa ia diperlakukan dengan adil.

f. Sesuaikan cara koreksi dengan orangnya

Banyak pengawas yang menggunakan cara pendekatan yang sama saja bagi setiap pegawai. Cara ini tidak begitu baik. Ada orang yang mungkin berperasaan halus, dan satu cara yang blak-blakan mungkin menimbulkan sikap perlawanan dan menyinggung perasaannya, sehingga tidak mungkin menghasilkan suatu ajaran. Dan bukanlah ini yang menjadi tujuan sesungguhnya dari suatu interview yang bertujuan korektif.

Bagi seorang yang lain, pernyataan yang terus terang mengenai kesalahannya dan apa yang harus dilakukannya untuk

memperbaiki hal itu mungkin diperlukan untuk mencapai sesuatu hasil, meskipun ini tidak selamanya benar.

Kesanggupan dan kesediaan dipihak seorang pengawas untuk menyesuaikan dirinya dengan orang lain, sebaliknya dari pada orang lain supaya selamanya menyesuaikan diri dengan dia, merupakan suatu sifat yang penting untuk mencapai sukses didalam pengawasan, meskipun ketika pengawas itu sedang menyelesaikan satu soal disiplin. Mungkin didalam hal ini ia lebih diperlukan lagi daripada di waktu lain.

Ada satu hal yang penting yang hendaklah senantiasa di ingat, yakni bahwa tujuan daripada koreksi ialah memperbaiki. Untuk memastikan bahwa sesuatu yang tidak beres hendaklah di lenyapkan. Hukuman pastilah bukan yang menjadi tujuan, meskipun tindakan disipliner kadang-kadang diperlukan. Pengakuan positif dari pegawai itu bahwa ia bersalah dan meminta maaf tidaklah perlu, bila pengawas merasa bahwa pegawai itu telah mengakui ini terhadap dirinya sendiri dan akan menghentikan perbuatan yang tidak baik ini. Tujuan daripada korektif ialah untuk koreksi, tidak lebih daripada itu.

g. Memelihara ketenangan saudara bagaimanapun sikap pegawai

Adalah penting bahwa interview itu tetap didalam batas-batas yang bersifat pribadi. Apabila seorang kepala memberikan interview yang bertujuan korektif itu menurun ketinggian pertengkaran maka kemantapannya pun hilang. Semakin sedikit seorang kepala berpikir atau berkata-kata mengenai kekuasaannya, kemartabatannya, perasaan-perasaannya, hak-hak istimewanya, dan lebih banyak ia berfikir dan berkata-kata didalam istilah ukuran-ukuran pekerjaan, lebih banyak ia berhasil didalam interview.

Orang yang di interview malahan mungkin mengeluarkan ucapan-ucapan yang tidak mengenakan buat saudara, dan di dalam hal ini memang sukar untuk menghilangkan perasaan-perasaan

pribadi. Akan tetapi, saudara hendaklah senantiasa berusaha untuk berfikir hanya di dalam istilah-istilah keharusan pekerjaan dan bagaimana orang itu telah tidak memenuhi syarat-syarat ini, sebaiknya daripada menyebut hal-hal yang menyinggung perasaan saudara.

h. Akhiri dengan menyenangkan, pulihkan kepercayaan diri sendiri

Bila saudara telah menunjukkan apa yang menurut keyakinan saudara adalah keinginan yang sungguh-sungguh untuk memperbaiki kesalahannya, dan petunjuk-petunjuk yang perlu untuk melakukan ini telah diberikan, interview itu hendaklah diakhiri. Akan tetapi selama interview itu boleh jadi diperlukan untuk menunjukkan dengan jelas pada orang itu dimana ia tidak memenuhi syarat-syarat yang dikehendakioleh pekerjaannya. Boleh jadi juga perlu untuk menjelaskan, bahwa ia tidak dapat mengharap akan memegang pekerjaannya itu uteras kecuali ia menunjukkan sesuatu kemajuan yang nyata. Bila hal-hal yang tidak mengenakan ini perlu disampaikan, hendaklah disampaikan dengan tidak ragu-ragu atau samar-samar. Akan tetapi semuanya ini akan menyebabkan kemuraman semangat dipihak si pegawai itu akan kembali pada pekerjaannya dengan semangat yang jauh daripada yang diperlukan untuk mencapai sukses.

Ketabahan dan kepercayaan diri sendirinya harus dipulihkan dan antusiasmenya diperbarui. Maka baiknya mengakhiri interview itu dengan menyebutkan sifat-sifatnya yang baik, dan meyakinkannya bahwa ia tidak akan menemui sesuatu kesulitan melenyapkan didalam suatu hal yang menghalanginya itu, bila ia sungguh-sungguh mencobanya. Janjikanlah bantuan dimana mungkin dan undang dia untuk datang menemui saudara kembali bilamana saja untuk membicarakan kemajuannya itu.

Didalam sebagian hal, dimana pegawai itu sesungguhnya mempunyai kecakapan, tetapi mengecewakan sebagian besar oleh

karena ia tidak begitu bersungguh-sungguh di dalam pekerjaannya, satu peringatan yang tegas dapat diberikan supaya pegawai itu bekerja lebih baik atau ia terpaksa diberhentikan. Meskipun didalam hal ini interview itu hendaklah diakhir dengan menyenangkan dengan pernyataan dipihak saudara, bahwa saudara menaruh kepercayaan pada kecakapan pegawai itu.

Walaupun bagaimana, pegawai itu hendaklah pergi dengan perasaan yang pasti bahwa tidak ada sesuatu yang bersifat pribadi didalam semuanya itu. Banyak pemimpin-pemimpin perusahaan yang sukses sesudah melakukan interview yang bertujuan korektif, memerlukan datang bila sempat hari itu ke tempat kerja si pegawai dan membuat sekedar komentar yang boleh jadi bersifat pujian atau menanyakan suatu pertanyaan yang bersifat sahabat mengenai pekerjaan yang dilakukan pegawai itu. Ini baik untuk menghilangkan setiap perasaan dendam.

i. Lanjutkan dengan interview kedua, bila perlu

Sesudah interview yang bersifat korektif, prestasi pegawai haruslah diperhatikan dengan teliti tetapi tidak kentara. Bila penelitian ini menunjukkan perbaikan seluruhnya, baiknya melupakan saja hal itu dan tidak menggugatny lagi didalam pembicaraan-pembicaraan lebih lanjut. Tetapi bila penelitian itu menunjukkan sikap mendongkol, muram, sakit hati atau keengganan untuk memperbaiki kebiasaan-kebiasaan yang buruk, hendaklah diadakan interview lebih lanjut.

Apabila interview kedua itu tidak membawa hasil boleh jadi patut bagi saudara untuk meminta nasehat atasan saudara tentang cara bagaimana tindakan selanjutnya akan diambil. Kadang-kadang baik untuk mengirimkan orang itu langsung kepada pejabat yang lebih tinggi, supaya pejabat itu mengetahui apa yang dilakukannya untuk mengoreksi kesalahan yang berat itu.

j. Jangan terlalu sering melakukan koreksi

Jangan menurunkan koreksi ke tingkat omelan. Adalah bijaksana seorang pengawas untuk mengetahui bila ia harus mengoreksi dan bila untuk tidak menghiraukan kesalahan-kesalahan yang kecil.

Kadang-kadang bila seseorang bersungguh-sungguh berusaha dan namun demikian ia masih sedikit tergelincir, mungkin lebih baik untuk sementara waktu tidak meminta perhatiannya atas kesalah-kesalahan itu. Ada kemungkinan bahwa ia sedang berusaha untuk mengatasi hal itu sendiri dan ia akan berhasil apabila diberi waktu yang cukup. Akan tetapi saudara jangan menunggu terlalu lama, sebab cara-cara yang salah bila dibiarkan berjalan terus bisa menjadi kebiasaan yang sukar untuk melenyapkannya.<sup>25</sup>

## **D. Kinerja Karyawan**

### **1. Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.<sup>26</sup>

Kinerja karyawan mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan oleh organisasi. Pengelola untuk mencapai kinerja sumber daya manusia dimaksudkan guna meningkatkan organisasi secara keseluruhan.

Kinerja karyawan adalah tingkat terhadap mana karyawan mencapai persyaratan pekerjaan.<sup>27</sup> Jika perusahaan ingin membangun kemampuan bersaing melalui sumber daya manusia sebagai keunggulan kompetitif, sistim penilaian kinerja orang-orang dalam organisasi harus

---

<sup>25</sup> Ibid, Hlm. 208-219

<sup>26</sup> Moeheriono, Op. Cit., hlm. 95.

<sup>27</sup> Henry Simamora, Manajemen Sumber Daya Manusia, YKPN, Jakarta, 1995, hlm. 327.

memiliki daya pembeda mana karyawan yang berprestasi dan mana karyawan yang tidak berprestasi.<sup>28</sup> Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi.<sup>29</sup>

Sedangkan penilaian kinerja adalah proses mengukur kinerja karyawan. Penilaian kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen atau penyedia penilai untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian atau diskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun.<sup>30</sup>

## 2. Aspek-aspek dalam Kinerja Karyawan

Dari pandangan tersebut, kinerja mempunyai empat aspek yaitu:<sup>31</sup>

- a. Kemampuan
- b. Penerimaan tujuan perusahaan
- c. Tingkat tujuan yang dicapai
- d. Interaksi antara tujuan dan kemampuan para pegawai dalam perusahaan, di mana masing-masing elemen tersebut berpengaruh terhadap kinerja seseorang. Seorang karyawan tidak mampu bekerja dengan baik jika tidak memiliki kemampuan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut.

## 3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (job performance) karyawan, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi kearah

---

<sup>28</sup>Syafaruddin Alwi, *Manajemen Sumber Daya Manusia” Starategi Keunggulan Kompetitif”*, BPFE Yogyakarta, Yogyakarta, 2001, hlm. 177.

<sup>29</sup>Robert L. Mathis and John H. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Buku 2, Salemba Empat, 2000, hlm. 78.

<sup>30</sup>Siswanto, *Pengantar Manajemen*, Bumi Aksara, Jakarta, 2005, hlm. 55.

<sup>31</sup>Veithzal Rivai, *Performance Appraisal (Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan)*, Rajagrafinda Persada, Jakarta, 2005, hlm. 17.

perkembangan yang lebih baik. Di sisi lain, kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawan akan memengaruhi kerja. Menurut Syafruddin kinerja dipengaruhi oleh<sup>32</sup>:

- a. Kualitas dan kemampuan pegawai, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental dan kondisi fisik pegawai.
- b. Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja).
- c. Supra sarana yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

Adapun menurut Armstrong dan Baron, pendapat lain tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu<sup>33</sup>:

- a. Personal factor, ditunjukkan oleh tingkat ketrampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
- b. Leadership factor, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.
- c. Team factor, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
- d. System factor, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
- e. Contextual/situational factor, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

#### **4. Sistem Pengukuran Kinerja**

Dengan memberikan pertimbangan secara berhati-hati pada pengembangan sistem pengukuran kinerja yang telah ada, dapat diperoleh informasi terkait kinerja yang lebih bermakna, dapat dipergunakan dan

---

<sup>32</sup> Syafruddin Alwi, Op. Cit., hlm. 180.

<sup>33</sup> Suhendra, Manajemen dan Organisasi dalam Realita Kehidupan, CV Mandar Maju, Bandung, 2007, hlm. 100.

nilai tambah yang benar. Sebagaimana dikutip oleh Wibowo dalam bukunya Harbour, sistem ukuran kinerja yaitu:<sup>34</sup>

- a. Pengukuran mendorong perilaku. Ini dapat bersifat baik atau buruk. Untuk itu, perlu dipastikan bahwa mengukur sesuatu yang benar-benar membantu mencapai sasaran kinerja yang diharapkan.
- b. Mengukur hasil pekerjaan nyata dan pencapaian, dan juga factor dalam proses mempengaruhi hasil kerja dan penyelesaian.
- c. Sistem pengukuran kinerja memerlukan biaya untuk mengembangkan dan memelihara. Dengan demikian, perlu memfokuskan pada beberapa pengukuran yang kritis.
- d. Untuk memastikan kegunaan dan relevansi, pengukuran kinerja spesifik perlu dikaitkan pada pengguna spesifik berdasar nama atau jabatan. Setiap sistem pengukuran kinerja harus mampu mengidentifikasi menurut nama, siapa menggunakan informasi apa, dan bagaimana dipergunakan untuk mencapai tujuan organisasi.
- e. Mengembangkan ukuran dan sistem terkait yang memberikan peringatan yang cukup atas perubahan negatif. Sistem pengukuran kinerja yang baik memberikan macam informasi yang benar kepada orang yang benar pada waktu yang benar dan dalam format yang benar.
- f. Penyajian pengukuran kinerja harus mudah dan cepat dipahami. Penyajian harus dijaga agar sederhana, spesifik, dan relevan.

## **5. Indikator Kinerja**

Indikator kinerja kadang-kadang dipergunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja, tetapi banyak pula yang membedakannya. Pengukuran kinerja berkaitan dengan hasil yang dapat mengusahakan data setelah kejadian. Sedangkan indikator kinerja dipakai untuk aktivitas yang hanya dapat ditetapkan secara lebih kualitatif atas dasar perilaku yang diamati.

---

<sup>34</sup> Wibowo, Op. Cit., hlm. 230-231.

Sebagaimana dikutip oleh Suhendra dalam bukunya Hersey, indikator kinerja ada 7 yaitu:<sup>35</sup>

a. Tujuan

Tujuan merupakan suatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menentukan arah kemana kinerja harus dilakukan.

b. Standar

Standar menjawab pertanyaan tentang kapan kita tahu bahwa kita sukses atau gagal. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

c. Umpan balik

Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

d. Alat dan sarana

Alat atau sarana merupakan factor penunjang untuk pencapaian tujuan. tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya.

e. Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Yang merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik.

f. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik,

---

<sup>35</sup> Suhendra, Op. Cit., hlm. 102-105.

memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disintensif.

g. Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

## 6. Standar Kinerja

Standar kinerja merupakan tolak ukur terhadap mana kinerja diukur agar efektif. Standar kinerja harus dihubungkan dengan hasil yang diinginkan dari setiap pekerjaan.

Sebagaimana mana dikutip oleh Wibowo dalam bukunya Kirkpatrick terdapat delapan karakteristik yang membuat suatu standar kinerja efektif, sebagai berikut:<sup>36</sup>

a. Standar didasarkan pada pekerjaan

Standar kinerja harus dibuat untuk pekerjaan itu sendiri tanpa memandang siapa yang menduduki pekerjaan. Standar kinerja berbeda dengan sasaran. Sasaran harus ditetapkan untuk setiap individu dalam melakukan pekerjaan. Karakteristik sasaran atau tujuan harus menantang sehingga memungkinkan pekerja memberikan prestasi terbaiknya.

Oleh karena itu, manajer yang mempunyai beberapa orang pekerja yang mengerjakan pekerjaan yang sama akan mempunyai satu set standar pekerjaan yang sama, tetapi mempunyai sasaran yang berbeda untuk setiap orang, berdasarkan pengalaman, ketrampilan, dan kinerja masa lalu.

b. Standar dapat dicapai

Standar harus ditetapkan lebih tinggi sebagai tantangan bagi pekerja untuk memberikan prestasi terbaiknya. Namun, tidak boleh

---

<sup>36</sup>Wibowo, Op. Cit., hlm. 74-78.

ditetapkan terlalu tinggi sehingga pekerja tidak pernah dapat mencapainya. Standar yang ditentukan terlalu rendah akan dipandang sebagai mudah untuk dicapai sehingga tidak memotivasi pekerja untuk meningkatkan kinerjanya.

c. Standar dapat dipahami

Standar harus jelas baik bagi manajer maupun pekerja. Standar harus dapat dengan mudah dipahami oleh manajer maupun pekerja. Dengan demikian, dapat dihindari perbedaan interpretasi antara manajer dan pekerja. Perbedaan interpretasi dapat menimbulkan penilaian yang dirasakan kurang adil.

d. Standar disepakati

Baik manajer maupun pekerja harus sepakat bahwa standarnya ditentukan dengan jujur. Standar tinggi yang ditetapkan manajer, namun tidak disepakati pekerja akan menyebabkan pekerja merasa tidak turut bertanggung jawab atas tidak tercapainya standar kinerja tersebut.

e. Standar itu spesifik dan sedapat mungkin terukur

Sementara itu, orang merasa bahwa standar harus spesifik dan dapat diukur dengan angka, presentase, satuan uang atau bentuk lain yang dapat diukur secara kuantitatif. Tetapi apabila tidak bisa, standar harus dinyatakan sespesifik mungkin bahkan apabila pertimbangan subjektif harus dipergunakan untuk mengevaluasi kinerja terhadapnya.

Mungkin pada awalnya sulit menyatakan standar secara terukur. Dengan membuat secara spesifik pada semua atau hampir semua standar.

f. Standar berorientasi pada waktu

Standar waktu dapat ditentukan untuk pencapaian tujuan akhir maupun progres setiap tahapan pekerjaan. Monitoring atau jadwal waktu menurut tahapan diperlukan untuk mengetahui lebih dini apabila terdapat deviasi progres antara standar dan realitas.

g. Standar harus tertulis

Baik manajer maupun pekerja harus mempunyai salinan tertulis dari standar yang disetujui. Dalam hal ini tidak boleh mendasarkan pada ingatan karena standar harus dituangkan sebagai dokumen tertulis karena akan dipergunakan sebagai ukuran dalam menilai kinerja orang, tim, atau organisasi.

h. Standar dapat berubah

Karena standar harus dapat dicapai dan disepakati, secara periodik harus dievaluasi dan diubah apabila perlu. Kebutuhan mengubah mungkin dalam metode baru, peralatan baru, bahan baru atau perubahan dalam faktor pekerjaan penting lainnya. Akan tetapi, standar tidak boleh diubah hanya karena pekerja tidak memenuhi standar. Standar harus ditetapkan cukup menantang, namun masih dalam batas kemungkinan untuk terjangkau, bukan suatu hal yang tidak mungkin dicapai.

Sedangkan standar kinerja sebagaimana dikutip oleh Sri Budi Cantika Yuli dari bukunya Mathis dan Jackson adalah:<sup>37</sup>

a. Jumlah keluaran (quantity of output)

Standar keluaran lebih banyak digunakan untuk menilai prestasi karyawan dibagian produksi atau teknis. Standar ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya jumlah keluaran yang seharusnya (standar normal) dengan kemampuan sebenarnya

b. Kualitas keluaran (quality of output)

Jika yang digunakan dalam mengukur prestasi kerja karyawan itu adalah sedikitnya jumlah produk yang cacat, maka standar kinerja ini disebut sebagai standar quality. Standar ini lebih menekankan pada kualitas barang yang dihasilkan dibanding jumlah output.

---

<sup>37</sup>Sri Budi Cantika Yuli, Manajemen Sumber Daya Manusia, UMM Press, Malang, 2005, hlm. 95-96.

c. Waktu keluaran (timelines of output)

Ketepatan waktu yang digunakan dalam menghasilkan sebuah barang sering digunakan sebagai ukuran atau penilaian terhadap prestasi kerja. Apabila karyawan tersebut dapat mempersingkat waktu proses sesuai dengan standar, maka karyawan tersebut dapat dikatakan memiliki prestasi yang baik.

d. Tingkat kehadiran (presences at work)

Ada sebagian organisasi yang mengukur atau menilai prestasi kerja karyawannya dengan melihat daftar hadir. Asumsi yang digunakan dalam standar ini adalah jika kehadiran karyawan dibawah standar kerja yang ditetapkan maka karyawan tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal terhadap organisasi.

e. Kerjasama (cooperativeness)

Standar ini biasanya digunakan untuk menilai kinerja karyawan pada tingkat supervisor dan manajer. Keterlibatan seluruh karyawan dalam mencapai target yang ditetapkan akan mempengaruhi keberhasilan bagian yang diawasi. Kerjasama antara karyawan dapat ditingkatkan apabila masing-masing supervisor mampu memotivasi mereka secara baik.

## 7. Metode Penilaian Kinerja

a. Metode skala peringkat (Rating Scale)

Dalam skala peringkat merupakan sisen evaluasi yang paling populer untuk menilai kinerja karyawan karena sistem evaluasi menggunakan cara dan membutuhkan usaha. Kekuatan sistem ini dapat diselesaikan dengan cepat dan dengan upaya seringan mungkin. Kelemahannya adalah subjektif karena criteria penilaian yang dipergunakan amat samar dan kurang tepat khususnya pada skala yang digunakan.

b. Metode daftar pertanyaan (Checklist)

Untuk evaluasi berdasarkan metode ini menggunakan sejumlah pertanyaan dengan menggunakan formulir isian yang menjelaskan

beraneka macam tingkat perilaku bagi suatu pekerjaan tertentu.Keuntungannya biaya yang murah, pengurusannya mudah, penilai hanya membutuhkan pelatihan yang sederhana dan distandardisasi.Kelemahannya penyimpanan penilai yang lebih mengedepankan kriteria pribadi karyawan dalam menentukan kriteria hasil kerja, kesalahan menafsir materi-materi checklist dan penentu bobot nilai tidak seharusnya dilakukan oleh departemen SDM.

c. Metode pilihan terarah (Forced Choice Method)

Dengan metode ini, persentase yang sudah ditentukan dari karyawan ditempatkan dalam kategori kinerja.Kekuatan sistem ini dapat mengidentifikasi karyawan yang mempunyai prestasi tinggi dan luar biasa serta dapat mengatasi masalah intern distribusi pilihan terarah, mengurangi penyimpangan penilai. Kelemahannya adalah tidak realistis mendorong pimpinan yang memiliki empat atau lima karyawan untuk mendistribusikannya ke dalam lima level.

d. Metode peristiwa kritis (Critical Incident Method)

Pada sistem ini dilaksanakan dengan membuat satu catatan tentang contoh-contoh yang luar biasa baik atau tidak diinginkan dari perilaku yang berhubungan dengan kerja seorang karyawan dan meninjaunya bersama karyawan lain pada waktu yang telah ditentukan sebelumnya. Keuntungannya adalah menyajikan fakta-fakta keras yang spesifik untuk menjelaskan evaluasi dan memastikan bahwa pimpinan berfikir tentang evaluasi bawahan sepanjang tahun karena peristiwanya harus diakumulasikan. Kelemahannya sulit untuk menilai atau memeringkatkan karyawan yang berhubungan dengan satu sama lain.

e. Metode catatan prestasi

Metode ini digunakan untuk menghasilkan detail laporan tahunan tentang kontribusi seorang profesional selama satu tahun. Kekuatannya dapat digunakan untuk pengambilan keputusan kenaikan dan promosi serta memberikan saran-saran tentang hasil kerja yang akan datang. Kelemahannya penafsiran terhadap meteri-materi dengan subjektif dan

terjadi penyimpangan karena metode ini hanya memberikan sesuatu yang baik saja terhadap apa yang dilakukan karyawan.<sup>38</sup>

f. Metode skala peringkat perilaku (Behaviorally Anchored Rating Scale)

Kekuatannya adalah skala pemberian evaluasi lebih akurat, standar yang lebih jelas, memberikan umpan balik, memiliki dimensi independen dan konsisten serta dapat diandalkan karena evaluasi atas karyawan yang sama oleh penilai yang berbeda, cenderung memperoleh hasil yang sama. Kelemahannya sulit untuk dikembangkan.

g. Metode peninjauan lapangan

Metode ini dilaksanakan dengan cara penilai turun ke lapangan bersama-sama dengan ahli dari SDM untuk mendapatkan informasi dari atas langsung tentang prestasi karyawannya. Kekuatan metode ini adalah objektivitasnya lebih terjamin, sedangkan kelemahannya adalah penilainya.

h. Metode tes dan observasi kinerja

Penilai prestasi dapat didasarkan pada tes pengetahuan dan ketrampilan, berupa tes tertulis dan peragaan. Karyawan dinilai diuji kemampuannya baik tertulis maupun praktiknya. Kekuatannya keterkaitan langsung antara prestasi kerja dengan tugas pekerjaan seseorang. Kelemahannya memerlukan biaya yang tidak sedikit karena harus mendatangkan penilai dari organisasi lain dan menyiapkan alat tes seperti simulator yang diperlukan.

i. Metode pendekatan evaluasi perbandingan

Metode ini mengutamakan perbandingan prestasi kerja seseorang karyawan dengan karyawan lainnya dengan kegiatan yang sejenis. Kekuatannya tersedianya berbagai klasifikasi sehingga cenderung menyamaratakan prestasi kerja karyawan dan sikap penilai dapat dihindari. Kelemahannya terletak pada tidak jelasnya perbedaan antara satu golongan dengan golongan lainnya.

---

<sup>38</sup> Moehariono, Op. Cit., hlm. 140-142.

j. Metode essay

Metode ini cenderung menggambarkan prestasi kerja karyawan yang luar biasa ketimbang kinerjanya setiap hari. Penilaian ini sangat mengandalkan kemampuan penilai menulis setelah kinerjanya ditinjau ulang, evaluasi yang positif bisa menjadi negative apabila penilai tidak dapat menuliskannya dengan baik.

k. Metode distribusi yang dipaksakan

Dalam metode ini diasumsikan bahwa karyawannya dapat dikelompokkan misalnya lima kategori, paling baik (10%), baik (20%), cukup (40%), buruk (20%) dan sisanya (10%). Kelemahannya hampir semua karyawan dalam bagiannya mempunyai kinerja yang sangat memuaskan maka akan sulit untuk memabaginya ke dalam lima kategori tersebut.

l. Metode pemilihan yang dipaksakan dan laporan pemeriksaan kinerja tertimbang

Laporan ini memerlukan penilai untuk memilih karyawan mana yang dapat mewakili kelompoknya. Faktor yang dinilai adalah perilaku karyawan dan penilai memberikan nilai positif atau nilai negative.

m. Metode pendekatan management by objective (MBO)

Dalam pendekatan ini, setiap karyawan dan penyelia secara bersama-sama menentukan sasaran organisasi, tujuan individu dan saran-saran untuk meningkatkan produktivitas organisasi.<sup>39</sup>

## E. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang terkait mengenai Analisis Disiplin Preventif Dan Disiplin Korektif Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada BMT Makmur Mandiri Undaan Kudus sebagai berikut:

1. Berdasarkan penelitian **Achmad yasir** yang berjudul “*efektivitas penerapan disiplin pegawai dalam meningkatkan kinerja pelayanan publik*” berkesimpulan bahwa penerapan disiplin kerja pegawai di

---

<sup>39</sup>Ibid., hlm. 144.

lapangan masih krang efektif dalam rangka meningkatkan kinerja pelayanan publik. Hal ini terbukti dengan adanya sebagian pegawai yang mengabaikan rapat dan apel di Kecamatan Batuputih Kabupaten Sumenep. Faktor penunjang dan penghambat efektivitas penerapan disiplin kerja pegawai dalam meningkatkan kinerja pelayanan publik adalah:

- Faktor penunjang disiplin kerja pegawai dalam rangka meningkatkan kinerja pelayanan publik di kecamatan Batuputih sudah efektif. Hal ini karena ada sarana pendukung yang menjadi pedoman dan standarisasi pelayanan publik di Kecamatan Batuputih, yaitu pelayanan administrasi terpadu Kecamatan.
- Faktor penghambat disiplin kerja pegawai di Kecamatan Batuputih adalah kurangnya sebagian komitmen para pegawai dalam melaksanakan tugas pengarsipan dokumen dan inventarisir data. Hal ini karena faktor keterbatasan pengetahuan pegawai dan kesadaran pegawai terhadap tugas dan tanggung jawabnya.<sup>40</sup>

Berdasarkan penelitian terdahulu di atas, maka terdapat persamaan dan perbedaan dalam penelitian tersebut. Persamaannya yaitu sama-sama meneliti tentang efektivitas penerapan disiplin pegawai dalam meningkatkan kinerja pelayanan publik.

Sedangkan perbedaan dengan penelitian terdahulu adalah penelitian ini mengkaji tentang disiplin preventif, disiplin korektif dan kinerja karyawan.

2. Berdasarkan penelitian **M Yanuar Rizaldi** yang berjudul "*Kedisiplinan Dan Kinerja Karyawan PT Laju Perdana Indah*" berkesimpulan bahwa kedisiplinan karyawan Divisi I dan IV PT Laju Perdana Indah termasuk kategori cukup baik. Kinerja karyawan Divisi I dan IV PT Laju Perdana Indah masuk dalam kategori memenuhi harapan (sedang). Variabel masa kerja dan suku memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan Divisi I dan IV PT Laju Perdana Indah, sedangkan umur,

---

<sup>40</sup>Achmad Yasir, "Efektivitas Penerapan Disiplin Pegawai Dalam Meningkatkan Kinerja Pelayanan Publik" *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu politik*, Volume 5, no. 1, 2016

pendidikan, dan jabatan tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Kedisiplinan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Divisi I dan IV PT Laju Perdana Indah.<sup>41</sup>

Berdasarkan penelitian terdahulu di atas, maka terdapat persamaan dan perbedaan dalam penelitian tersebut. Persamaannya yaitu sama-sama meneliti tentang Kedisiplinan Dan Kinerja Karyawan.

Sedangkan perbedaan dengan penelitian terdahulu adalah penelitian ini mengkaji tentang disiplin preventif, disiplin korektif dan kinerja karyawan.

3. Berdasarkan penelitian **Diah Indriani Suwondo** yang berjudul *“Hubungan Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, Dan Kinerja Karyawan”* berkesimpulan bahwa lingkunganlingkungan kerja berpengaruh pada kinerja karyawan. Diiplin kerja berpengaruh pada kinerja karyawan. Faktor disiplin kerja merupakan faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu disiplin kerja harus selalu ditingkatkan agar harapan karyawan dapat tercapai, karyawan mendapatkan kepuasan dalam bekerja dan karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Lingkungan kerja dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.<sup>42</sup>

Berdasarkan penelitian terdahulu di atas, maka terdapat persamaan dan perbedaan dalam penelitian tersebut. Persamaannya yaitu sama-sama meneliti tentang Hubungan Disiplin Kerja, Dan Kinerja Karyawan.

Sedangkan perbedaan dengan penelitian terdahulu adalah penelitian ini mengkaji tentang disiplin preventif, disiplin korektif dan kinerja karyawan.

4. Berdasarkan penelitian **Hiskia Jonest Runtuwu** yang berjudul *“Pengaruh Disiplin, Penempatan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada badan pelayanan Perizinan Mutu Terpadu Kota Manado”*

---

<sup>41</sup>M Yanuar Rizaldi “Kedisiplinan Dan Kinerja Karyawan PT Laju Perdana Indah” JIIA, Volume , No. 3, Juni 2015

<sup>42</sup>Diah Indriani Suwondo, “Hubungan Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, Dan Kinerja Karyawan” Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, volume 2, no. 3, September 2015.

berkesimpulan bahwa disiplin kerja, penempatan dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Disiplin kerja merupakan faktor dominan dalam mempengaruhi kinerja pegawai dibandingkan dengan variabel lain dalam penelitian ini.<sup>43</sup>

Berdasarkan penelitian terdahulu di atas, maka terdapat persamaan dan perbedaan dalam penelitian tersebut. Persamaannya yaitu sama-sama meneliti tentang disiplin dan kinerja pegawai.

Sedangkan perbedaan dengan penelitian terdahulu adalah penelitian ini mengkaji tentang disiplin preventif, disiplin korektif dan kinerja karyawan.

5. Berdasarkan penelitian **Yandry Pagabbong** yang berjudul "*Peningkatan Disiplin Kerja Pegawai Pada Kantor Kelurahan Harapan Baru Kecamatan Loa Janan Ilir Samarinda Seberang*" berkesimpulan bahwa
  - a. Pelaksanaan pembinaan dan kesejahteraan terhadap pegawai dilakukan dari pendidikan dan pelatihan serta pengembangan pegawai. Pembinaan diadakan untuk menambah wawasan untuk melaksanakan tugas di tiap bagian pegawai kelurahan. Dilihat dari sebagian pegawai dalam bekerja sudah menguasai fasilitas kantor dimana dalam menggunakan fasilitas tersebut sangat membantu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan.
  - b. Melaksanakan monitoring kinerja pegawai berjalan dengan lancar. Karena seluruh pegawai taat dengan atasan dan peraturan. Monitoring yang dilakukan dari tanggung jawab pegawai dan kejujuran pegawai dalam bekerja. Monitoring pada penilaian kinerja yang pada umumnya dipengaruhi oleh mutu hasil, ketepatan waktu dalam bekerja, inisiatif, kemampuan dan komunikasi pegawai.
  - c. Lurah selalu mengontrol absensi dan ketepatan waktu kerja pegawai. Lurah melaksanakan pengawasan secara terus-menerus. Pencatatan waktu hadir dilakukan dengan mesin sidik jari. Absensi dan ketaatan

---

<sup>43</sup>Hiskia Jonest Runtuwu, "Pengaruh Disiplin, Penempatan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada badan pelayanan Perizinan Mutu Terpadu Kota Manado" Jurnal EMBA, volume 3, no.3 september 2015.

waktu kerja pegawai dilakukan dengan menerapkan absensi Finger Print.

- d. Pengawasan dilakukan sesuai dengan struktur staf kelurahan. Staf diawasi oleh kepala seksi. Kepala seksi diawasi oleh sekretaris lurah dan seluruh pegawai akan dipantau oleh lurah. Lurah memberikan petunjuk dan penjelasan tentang pembagian kerja pada masing-masing satuan unit organisasi, pengawasan lurah terhadap pekerjaan bawahannya dan menyampaikan laporan berkala tepat pada waktunya.
- e. Faktor penghambatnya yaitu kurangnya fasilitas kantor seperti komputer sehingga pegawai tidak leluasa dalam melakukan pekerjaan karena ganti-gantian di depan komputer, kemudian rendahnya tingkat kedisiplinan pegawai, program evaluasi kinerja pegawai belum terealisasi dengan baik, pegawai yang ada di kantor kelurahan tidak berusaha untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan yang berhubungan dengan pelayanan publik sesuai dengan tugas dan fungsinya.
- f. Faktor pendukungnya adalah sarana dan prasarana yang menunjang, pekerjaan akan lebih mudah dikerjakan tepat waktu, pekerjaan pegawai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat menjadi lebih mudah didukung oleh fasilitas sarana prasarana yang memadai.<sup>44</sup>

Berdasarkan penelitian terdahulu di atas, maka terdapat persamaan dan perbedaan dalam penelitian tersebut. Persamaannya yaitu sama-sama meneliti tentang Peningkatan Disiplin Kerja Pegawai.

Sedangkan perbedaan dengan penelitian terdahulu adalah penelitian ini mengkaji tentang disiplin preventif, disiplin korektif dan kinerja karyawan.

Sebagaimana besar ketentuan-ketentuan disiplin preventif dan disiplin korektif yang ada di BMT Makmur Mandiri undaan Kudus mampu meningkatkan kinerja karyawannya. Terlihat dari alur penelitian yang diteliti peneliti dimana dalam melakukan penelitian menitikberatkan pada disiplin preventif dan disiplin korektif dalam meningkatkan kinerja

---

<sup>44</sup>Yandry Pagabbong, "Peningkatan Disiplin Kerja Pegawai Pada Kantor Kelurahan Harapan Baru Kecamatan Loa Janan Ilir Samarinda Seberang", *Ejournal Ilmu Pemerintahan*, 2015

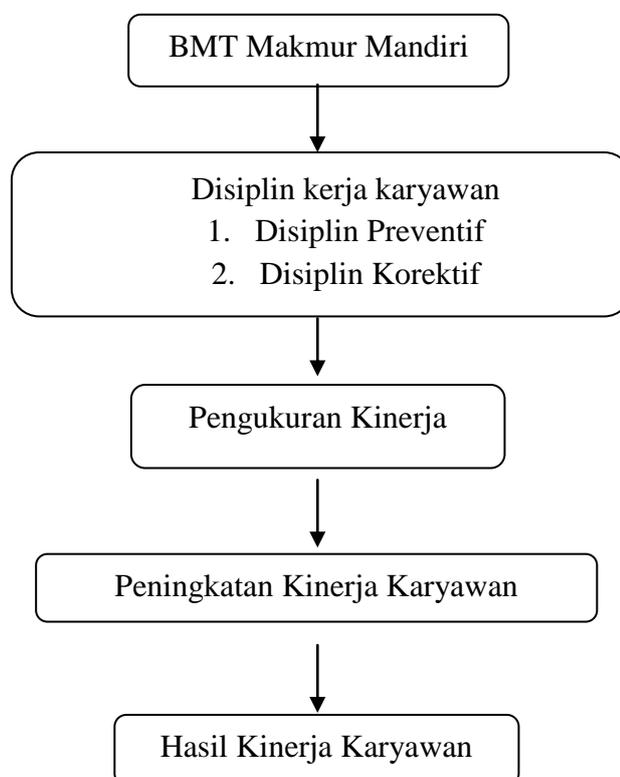
karyawan di BMT Makmur Mandiri Undaan Kudus, Dengan melakukan pengumpulan data-data yang diperoleh dari penelitian yang kemudian dilakukan analisis.

#### F. Kerangka berfikir

Untuk lebih memperjelas arah dan tujuan dari penelitian secara utuh maka perlu diuraikan suatu konsep berfikir dalam penelitian, sehingga peneliti dapat menguraikan tentang gambaran permasalahan di atas.

Adapun gambaran kerangka berfikir teoritis sebagai berikut.

Gambar 2.1



Disiplin kerja merupakan tingkah laku yang sesuai dengan peraturan-peraturan perusahaan baik tertulis maupun tidak, pada akhirnya ditujukan untuk mencapai visi dan misi organisasi. Disiplin sangat penting karena manajer perlu memahami perilaku orang-orang yang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan perusahaan.

Dalam hal ini peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang terkait dengan Disiplin Preventif dan Disiplin Korektif Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di BMT Makmur Mandiri Undaan Kudus.

Untuk mengetahui kerangka berfikir penelitian ini dapat penulis sampaikan variable penelitian sebagai berikut:

1. Disiplin Preventif

Disiplin Preventif adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan.

2. Disiplin Korektif

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

3. Kinerja Karyawan

Kinerja Karyawan adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Dari kerangka pemikiran diatas dijelaskan bahwa BMT Makmur Mandiri menggunakan penilaian kedisiplinan preventif dan korektif yaitu suatu aturan atau norma-norma perusahaan yang harus ditaati dan dijalani oleh semua karyawan di BMT Makmur Mandiri Undaan Kudus untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Dengan penilaian tingkat kedisiplinan karyawan maka dapat dipastikan kinerja karyawan juga dapat tercapai secara maksimal. Sehingga organisasi mampu mencapai tujuannya dengan cepat, tepat dan terarah.

Tujuan akhir dengan adanya kerangka berfikir dalam penelitian maka dapat memperjelas tentang arah dan tujuan dari penelitian tersebut adalah untuk mengetahui bagaimana Disiplin Preventif dan Disiplin Korektif Dapat Meningkatkan Kinerja Karyawan di BMT Makmur Mandiri Undaan Kudus.