

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Disiplin Kerja

##### 1. Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin berasal dari kata latin, *discipulus*, yang berarti siswa atau murid. Kata ini mengalami perubahan bentuk dan perluasan arti, antara lain berarti ketaatan, metode pengajaran, mata pengajaran dan perlakuan yang cocok bagi seorang murid. Sehubungan dengan definisi tersebut kata ini juga berarti latihan yang membetulkan serta kontrol yang memperkuat ketaatan.<sup>1</sup>

Menurut Soegarda Porbakawatja disiplin adalah tingkat tata tertib tertentu untuk mencapai kondisi yang baik guna memenuhi fungsi pendidikan.<sup>2</sup> Kedisiplinan dapat diartikan bilamana karyawan datang dan pulang tepat waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku, kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan, karena tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, maka sulit perusahaan untuk mewujudkan tujuannya.<sup>3</sup>

Rumusan lain menyatakan bahwa pendisiplinan adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya.<sup>4</sup>

Dari berbagai definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kedisiplinan karyawan adalah suatu kondisi tertentu dari serangkaian perilaku karyawan yang menunjukkan ketaatan terhadap sebuah peraturan atau tata

---

<sup>1</sup> Dolet Unaradjan, *Manajemen Disiplin*, PT Grasindo, Jakarta, 2003, hlm. 8.

<sup>2</sup> Soegarda Porbakawatja dan H.A.H Harahap, *Ensiklopedi Pendidikan*, Gunung Agung Jakarta, 1982, hlm. 81.

<sup>3</sup> Abdurrahman fathoni, *organisasi dan manajemen sumber daya manusia*, PT rineka cipta, jakarta, 2006, hlm. 172.

<sup>4</sup> Sondang Siagian, *Manajemen Sumber daya Manusia*, PT. Bumi Aksara, Jakarta 2004, hlm. 305.

tertib untuk mencapai suatu tujuan. Disiplin kerja merupakan sikap atau tingkah laku yang menunjukkan kesetiaan dan ketaatan seseorang atau sekelompok orang terhadap peraturan yang telah ditetapkan oleh instansi atau organisasinya baik yang tertulis maupun tidak tertulis sehingga diharapkan pekerjaan yang dilakukan efektif dan efisien.

Dalam ajaran islam disiplin adalah kunci sukses, karena dengan disiplin orang bisa menyelesaikan suatu pekerjaan dan akan membawa hasil sesuai yang diinginkan. Allah berfirman dalam an-Nisa' ayat 59:

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ  
ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

Artinya: ”Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.”<sup>5</sup> (Q.S. Al-Nisa' : 59)

## 2. Tujuan Disiplin Kerja

Secara umum dapat disebutkan bahwa tujuan utama disiplin kerja adalah demi kelangsungan organisasi atau perusahaan sesuai dengan motif organisasi atau perusahaan yang bersangkutan baik hari ini maupun hari esok, antara lain:<sup>6</sup>

- a. Agar para pegawai menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan organisasi yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen dengan baik.

<sup>5</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, CV. Jaya Sakti Surabaya, Jakarta, 1997, hlm. 128.

<sup>6</sup> Mutiara Panggabean, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ghalia Indonesia, Bogor, 2004, hlm. 98.

- b. Pegawai dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan organisasi sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- c. Pegawai dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana, barang dan jasa organisasi dengan sebaik-baiknya.
- d. Para pegawai dapat bertindak dan berpartisipasi sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada organisasi.
- e. Pegawai mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

### 3. Indikator-Indikator kedisiplinan

Peraturan sangat diperlukan untuk memberikan bimbingan dan penyuluhan bagi karyawan dalam menciptakan tata tertib yang baik diperusahaan. Kedisiplinan suatu perusahaan dikatakan baik, jika sebagian besar karyawan menaati peraturan-peraturan yang ada, kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan, tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, sulit perusahaan untuk mewujudkan tujuan, kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya.<sup>7</sup>

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, diantaranya ialah<sup>8</sup>:

- a. Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin mengerjakannya.

---

<sup>7</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Bumi Aksara, Jakarta, 2009, hlm. 194.

<sup>8</sup> Ibid, hlm. 195.

b. Keteladanan pemimpin

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

c. Balas jasa

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

d. Keadilan

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

e. Waskat (pengawasan melekat)

Adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan karena dengan waskat ini, berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti bahwa atasan harus selalu ada/hadir ditempat Sanksi hukuman

f. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang *indiscipliner* sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman maka akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan,

dengan demikian pimpinan akan dapat memelihara kedisiplinan karyawan.

g. Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, maka karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap, dan perilaku *indisipliner* karyawan akan berkurang.

8) Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Manajer harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi baik diantara semua karyawan. Kedisiplinan karyawan akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.

#### 4. Jenis-jenis Pendisiplinan Kerja

Terdapat dua jenis Pendisiplinan dalam Organisasi, yaitu Pendisiplinan yang bersifat *preventif* dan pendisiplinan yang bersifat *korektif*.<sup>9</sup>

- a. Pendisiplinan *preventif*, yaitu tindakan yang mendorong para karyawan untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Artinya melalui kejelasan dan penjelasan tentang pola sikap, tindakan dan perilaku yang diinginkan dari setiap anggota organisasi diusahakan pencegahan jangan sampai para karyawan berperilaku negatif.
- b. Pendisiplinan *korektif*, yaitu jika ada karyawan yang nyata-nyata telah melakukan pelanggaran atas ketentuan-ketentuan yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan kepadanya dikenakan

---

<sup>9</sup> Sondang Siagian, *op. Cit*, hlm. 305.

sanksi disipliner, berat atau ringannya suatu sanksi tergantung pada bobot pelanggaran yang telah terjadi

## B. Pengawasan

### 1. Pengertian Pengawasan

Definisi pengawasan yang dikemukakan oleh Robert J. Mockler berikut ini telah memperjelas unsur-unsur esensial proses pengawasan, pengawasan manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan.<sup>10</sup> Pengawasan sebagai salah satu fungsi manajemen merupakan suatu proses yang tidak terputus untuk menjaga agar pelaksanaan tugas, fungsi, dan wewenang tidak menyimpang dari aturan yang telah ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.<sup>11</sup>

Sebelum manajer dapat mengorganisasikan, mengarahkan atau mengawasi karyawan, manajer harus membuat rencana-rencana yang memberikan tujuan dan arah organisasi. Perencanaan adalah suatu proses yang tidak berakhir bila rencana tersebut telah ditetapkan, rencana harus diimplementasikan. Setiap saat selama proses implementasi dan pengawasan, salah satu aspek penting perencanaan adalah pembuatan keputusan, proses pengembangan, dan penyeleksian sekumpulan kegiatan untuk memecahkan suatu masalah tertentu.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Karebet Gunawan, *Pengantar Manajemen*, Stain Kudus, 2009, hlm.128.

<sup>11</sup> M. Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, PT. Grafindo Persada, Jakarta, 2013, hlm. 173.

<sup>12</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen*, BPFE, Yogyakarta, 2009, hlm. 77.

Ada tiga tipe pengawasan yaitu pengawasan pendahuluan, pengawasan *concurrent*, dan pengawasan umpan balik.<sup>13</sup>

- a. Pengawasan pendahuluan, dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah atau penyimpangan-penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu diselesaikan, jadi, pendekatan pengawasan ini lebih efektif dan agresif, dengan mendeteksi masalah-masalah dan mengambil tindakan yang diperlukan sebelum suatu masalah terjadi.
- b. Pengawasan *concurrent*, sering disebut pengawasan Ya-Tidak, *screening control* atau berhenti-terus, dilakukan selama suatu kegiatan berlangsung. Tipe pengawasan ini merupakan proses dimana aspek tertentu dari suatu prosedur harus disetujui dulu, atau syarat tertentu harus dipenuhi dulu sebelum kegiatan-kegiatan bisa dilanjutkan, atau menjadi semacam peralatan yang lebih menjamin ketepatan pelaksanaan suatu kegiatan.
- c. Pengawasan umpan balik, juga dikenal sebagai *past – action controls*, mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan.

## 2. Tujuan-Tujuan Pengawasan

Griffin menjelaskan bahwa terdapat empat tujuan dari fungsi pengawasan, keempat tujuan tersebut adalah adaptasi lingkungan, meminimalkan kegagalan, meminimumkan biaya, dan mengantisipasi kompleksitas dari organisasi:<sup>14</sup>

- a. Adaptasi Lingkungan. adalah agar perusahaan dapat terus beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dilingkungan perusahaan, baik lingkungan yang bersifat internal maupun lingkungan eksternal
- b. Meminimalkan kegagalan. adalah untuk meminimalkan kegagalan ketika perusahaan melakukan kegiatan produksi,

---

<sup>13</sup> *Ibid*, hlm. 361.

<sup>14</sup> Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, Prenada Media, Jakarta, 2005, hlm. 318.

misalnya perusahaan berharap agar kegagalan seminimal mungkin.

- c. Meminimumkan Biaya. Adalah untuk meminimumkan biaya yang harus dikeluarkan perusahaan, fungsi pengawasan terhadap tenaga kerja sangat diperlukan agar tidak terjadi tindak korupsi berupa korupsi jam kerja, penggunaan fasilitas perusahaan bukan untuk kepentingan perusahaan, hingga korupsi penggelapan uang.
- d. Antisipasi kompleksitas organisasi. Adalah agar perusahaan dapat mengantisipasi kegiatan organisasi yang kompleks, kompleksitas tersebut dari mulai pengelolaan terhadap produk, tenaga kerja hingga berbagai prosedur yang terkait dengan manajemen organisasi.

### 3. Jenis-Jenis Pengawasan

Secara garis besar jenis-jenis pengawasan dikelompokkan menjadi empat kelompok, yaitu:<sup>15</sup>

- a. Pengawasan secara perseorangan

Pengawasan yang dilakukan oleh atasan secara sendirian untuk memberikan bimbingan perseorangan atau individu untuk mengumpulkan data atau informasi yang diperlukan oleh perusahaan untuk menilai kemajuan dan kemunduran perusahaan.

- b. Pengawasan secara kelompok

Pengawasan yang dilakukan secara kelompok dengan mengadakan pertemuan, rapat atau *meeting* untuk memecahkan permasalahan yang dihadapi oleh karyawan maupun perusahaan.

- c. Pengawasan *Preventif*

Pengawasan dilakukan sebelum rencana itu dilaksanakan. Dengan tujuan untuk mencegah terjadinya kesalahan/kekeliruan dalam pelaksanaan kerja.

---

<sup>15</sup> Suharsimi Arikunto, *Dasar-dasar Supervisi*, Rineka Cipta, Jakarta, 2004, hlm. 54.

d. Pengawasan *Represif*

Pengawasan yang dilakukan setelah adanya pelaksanaan pekerjaan agar hasilnya sesuai dengan yang direncanakan.

Adapun menurut Ernie dan Saefullah jenis pengawasan dibagi menjadi tiga, yaitu:<sup>16</sup>

e. Pengawasan Awal

Pengawasan yang dilakukan pada saat dimulainya pelaksanaan pekerjaan. Ini dilakukan untuk mencegah terjadinya penyimpangan dalam pelaksanaan pekerjaan.

a. Pengawasan Proses

Pengawasan dilakukan pada saat sebuah proses pekerjaan tengah berlangsung untuk memastikan apakah pekerjaan tengah berlangsung untuk memastikan apakah pekerjaan yang dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.

b. Pengawasan Akhir

Pengawasan yang dilakukan pada saat akhir proses pengerjaan pekerjaan.

#### 4. Tahap-Tahap Dalam Proses Pengawasan

proses pengawasan biasanya terdiri dari lima tahap, yaitu :<sup>17</sup>

a. Penetapan standar

Tahap pertama dalam pengawasan adalah penetapan standar pelaksanaan. Standar mengandung arti sebagai suatu satuan pengukuran yang dapat digunakan sebagai patokan untuk penilaian hasil-hasil, tujuan, sasaran, kuota dan target pelaksanaan dapat digunakan sebagai standar. Bentuk standar yang lebih khusus antara lain target penjualan, anggaran, bagian pasar, marjin keuntungan dan sasaran kerja.

---

<sup>16</sup> *Ibid*, hlm. 56.

<sup>17</sup> Karebet gunawan, *Op. Cit*, hlm. 129.

b. Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan

Penetapan standar adalah sia-sia bila tidak disertai berbagai cara untuk mengukur pelaksanaan kegiatan nyata. Oleh karena itu tahap kedua dalam pengawasan adalah menentukan pengukuran pelaksanaan kegiatan secara tepat.

c. Pengukuran kegiatan pelaksanaan

Setelah frekuensi pengukuran dan sistem monitoring ditentukan, pengukuran pelaksanaan kegiatan dilakukan sebagai proses yang berulang-ulang dan terus menerus.

d. Perbandingan pelaksanaan nyata dengan standar dan analisa penyimpangan.

Tahap kritis dari proses pengawasan adalah perbandingan pelaksanaan nyata dengan pelaksanaan yang direncanakan atau standar yang telah ditetapkan.

e. Pengambilan tindakan koreksi bila diperlukan

Bila hasil analisa menunjukkan perlunya tindakan koreksi, tindakan ini harus diambil. Tindakan koreksi dapat diambil dalam berbagai bentuk. Standar mungkin diubah, pelaksanaan diperbaiki, atau keduanya dilakukan bersamaan.

## 5. Karakteristik Pengawasan yang Efektif

Untuk menjadi efektif, sistem pengawasan harus memenuhi kriteria-kriteria utama adalah bahwa sistem seharusnya mengawasi kegiatan-kegiatan yang benar, tepat waktu, dengan biaya yang efektif, tepat akurat, dapat diterima oleh yang bersangkutan.<sup>18</sup>

Karakteristik pengawasan yang efektif dapat lebih diperinci sebagai berikut :

a. Akurat. Informasi tentang pelaksanaan kegiatan harus akurat. Data yang tidak akurat dari sistem pengawasan dapat menyebabkan organisasi

---

<sup>18</sup> T. Hani Handoko, *op. Cit*, hlm. 373.

- mengambil tindakan koreksi yang keliru atau bahkan menciptakan masalah yang sebenarnya tidak ada.
- b. Tepat waktu. Informasi harus dikumpulkan, disampaikan dan di evaluasi secepatnya bila kegiatan perbaikan harus dilakukan segera.
  - c. *Obyektif* dan menyeluruh. Informasi harus mudah dipahami dan bersifat obyektif serta lengkap
  - d. Terpusat pada titik-titik pengawasan *strategic*. Sistem pengawasan harus memusatkan perhatian pada bidang-bidang dimana penyimpangan-penyimpangan dari standar paling sering terjadi atau yang mengakibatkan kerusakan paling fatal.
  - e. Realistik secara ekonomis. Biaya pelaksanaan sistem pengawasan harus lebih rendah, atau paling tidak sama, dengan kegunaan yang diperoleh dari sistem tersebut.
  - f. Realistik secara organisasional. Sistem pengawasan harus cocok atau harmonis dengan kenyataan-kenyataan organisasi.
  - g. Terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi. Informasi pengawasan harus terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi, karena setiap tahap dari proses pekerjaan dapat mempengaruhi sukses atau kegagalan keseluruhan operasi, dan informasi pengawasan harus sampai pada seluruh personalia yang memerlukannya.
  - h. *Fleksibel*. Pengawasan harus mempunyai fleksibilitas untuk memberikan tanggapan atau reaksi terhadap ancaman ataupun kesempatan dari lingkungan.
  - i. Bersifat sebagai petunjuk dan operasional. Sistem pengawasan efektif harus menunjukkan, baik deteksi atau deviasi dari standar, tindakan koreksi apa yang seharusnya diambil.

Suatu pengawasan sangat penting dilakukan karena hal itu berkaitan dengan suatu organisasi atau perusahaan, perubahan suatu lingkungan yang terus menerus harus disertai dengan adanya pengawasan yang berulang-ulang dan meningkat sesuai dengan perkembangannya dan lingkungan dari suatu organisasi itu sendiri atau suatu perusahaan, Semakin besarnya suatu

organisasi semakin kompleks masalah yang akan dihadapi. Sistem pengawasan yang diperlukan akan semakin berkembang dan semakin kompleks pula, sehingga dapat membantu dalam menjalankan proses standar. Kesalahan-kesalahan yang timbul dapat diperkecil dengan adanya pengawasan dari seorang manajer.<sup>19</sup>

## C. Kinerja Karyawan

### 1. Pengertian Kinerja Karyawan

Pengertian kinerja 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>20</sup> Suatu perusahaan tentu membutuhkan karyawan sebagai tenaga kerjanya guna meningkatkan produk yang berkualitas. Mengingat karyawan merupakan aset penting bagi perusahaan, banyak hal yang perlu diperhatikan terkait dengan peningkatan kinerjanya. Kinerja karyawan juga merupakan suatu prestasi dari seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.<sup>21</sup>

Menurut Ratundo dan Sackett sebagaimana dikutip oleh Khaerul Umam, mendefinisikan kinerja merupakan semua tindakan atau perilaku yang dikontrol oleh individu dan memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan-tujuan dari organisasi, Ada tiga komponen besar dari kinerja, yaitu kinerja tugas merupakan penyelesaian tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan, kinerja keanggotaan menjadikan seseorang terlibat dalam kehidupan organisasi politik dan mempromosikan citra organisasi yang positif dan menyenangkan, kinerja kontra produktif mengacu pada perilaku sukarela yang merugikan kesejahteraan organisasi serta merugikan keanggotaan seseorang dalam organisasi tersebut.<sup>22</sup>

---

<sup>19</sup> Yohannes Yahya, *op.cit*, hlm.137.

<sup>20</sup> Moetherino, *pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, PT. Raja Grafindo Persada, jakarta, 2012, hlm. 95.

<sup>21</sup> Kasmir, *Manajemen Perbankan*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2000, hlm. 153.

<sup>22</sup> Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, Pustaka Setia, Bandung, 2012, hlm. 188.

Pengertian kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya yaitu sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepada karyawan.<sup>23</sup> Definisi lain, menjelaskan bahwa kinerja karyawan merupakan catatan yang dihasilkan dari fungsi karyawan atau kegiatan yang dilakukan karyawan selama periode waktu tertentu.<sup>24</sup> Dapat dipahami bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja karyawan diharapkan mampu menghasilkan mutu pekerjaan yang baik serta jumlah pekerjaan yang sesuai dengan standar.

Berdasarkan pengertian dari kinerja yang disampaikan oleh para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan peran atau tugasnya dalam periode tertentu, yang dihubungkan dengan ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi tempat individu tersebut kerja. Kinerja individu adalah hasil kerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dan kinerja kelompok.

## 2. Indikator Kinerja Karyawan

Ukuran secara kualitatif dan kuantitatif yang menunjukkan tingkatan pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan adalah merupakan sesuatu yang dapat dihitung serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat bahwa kinerja setiap hari dalam perusahaan dan perseorangan terus mengalami peningkatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Banyak faktor yang dapat dijadikan ukuran kinerja, namun ukuran kinerja harus relevan, signifikan, dan

---

<sup>23</sup>Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2004, hlm. 75.

<sup>24</sup>Ambar T., dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2003, hlm. 103.

komprehensif, keluarga ukuran berkaitan dengan tipe ukuran yang dapat diklasifikasikan sebagai berikut:<sup>25</sup>

a. Produktifitas.

Produktifitas biasanya dinyatakan sebagai hubungan antara *input* dan *output* fisik suatu proses. Oleh karena itu produktifitas merupakan hubungan antara jumlah *output* dibandingkan dengan sumber daya yang dikonsumsi dalam memproduksi *output*.

b. Kualitas.

pada kualitas biasanya termasuk baik ukuran internal seperti susut, jumlah ditolak, dan cacat per unit, maupun ukuran ukuran *eksternal rating* seperti kepuasan pelanggan atau penilaian frekuensi pemesanan ulang pelanggan.

c. Ketepatan Waktu.

Ketepatan waktu menyangkut presentase pengiriman tepat waktu atau ukuran ketepatan waktu mengukur apakah orang melakukan apa yang dikatakan akan dilakukan sesuai waktu yang telah ditentukan.

d. *Cycle Time*.

Menunjukkan jumlah waktu untuk maju dari satu titik ke titik yang lain dalam proses. Pengukuran *Cycle Time* adalah mengukur berapa lama sesuatu dilakukan.

e. Pemanfaatan Sumber Daya.

Pemanfaatan Sumber Daya merupakan pengukuran Sumber Daya yang dipergunakan lawan sumber daya tersedia untuk dipergunakan, pemanfaatan sumber daya dapat diterapkan untuk mesin, komputer, kendaraan, dan bahkan orang.

f. Biaya.

Ukuran biaya terutama berguna apabila dilakukan kalkulasi dalam dasar per unit, namun banyak perusahaan hanya mempunyai

---

<sup>25</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta, 2013, hlm. 233.

sedikit informasi tentang biaya per unit, pada umumnya dilakukan kalkulasi biaya secara menyeluruh.

### 3. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi. Mangkunegara menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain sebagai berikut:<sup>26</sup>

#### a. Faktor Kemampuan

Kemampuan pegawai terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

#### b. Faktor Motivasi

Faktor ini terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan pegawai ke arah pencapaian tujuan kerja.

#### c. Sikap Mental

Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

Menurut Gibson sebagaimana dikutip oleh Khaerul Umam,<sup>27</sup> ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu:

- a. Faktor individu; kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang
- b. Faktor psikolog; persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, dan kepuasan kerja
- c. Faktor organisasi; struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

---

<sup>26</sup> Mangkunegara, *Op. Cit*, hlm. 87.

<sup>27</sup> Khaerul Umam, *Op. Cit*, hlm. 190.

#### 4. Pengukuran Kinerja Karyawan

Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan. Pengukuran hanya berkepentingan untuk mengukur apa yang penting dan relevan, hal-hal yang diukur tergantung pada apa yang dianggap penting oleh *stakeholders*.<sup>28</sup>

Ukuran kinerja merupakan alat ukur yang harus bersifat objektif sehingga diperlukan adanya kriteria yang sama, kriteria suatu ukuran kinerja menurut armstrong dan baron adalah:

- a. Dikaitkan dengan tujuan strategis dan mengukur apa yang secara organisasional penting dan mendorong kinerja bisnis.
- b. Relevan dengan sasaran dan akuntabilitas tim dan individu yang berkepentingan.
- c. Memfokuskan pada *output* yang terukur dan penyelesaian tugas dan bagaimana orang bertindak dan bagaimana tingkah laku mereka.
- d. Mengindikasikan data yang akan tersedia sebagai dasar pengukuran.
- e. Dapat dideverifikasi dengan mengusahakan informasi yang akan mengonfirmasi tingkat seberapa jauh harapan dapat terpenuhi.
- f. Bersifat *komprehensif*, mencakup semua aspek kinerja sehingga keluarga ukuran tersedia.

#### 5. Prestasi Kerja

Menurut Soeprihanto prestasi kerja adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standar, target, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.<sup>29</sup>

istilah prestasi kerja berbeda dengan arti kata kepuasan kerja, karena istilah prestasi kerja diartikan penguasaan (hasil yang diperoleh)

<sup>28</sup> Wibowo, *op, cit*, hlm. 229.

<sup>29</sup> Jhon Soeprihanto, *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*, Yogyakarta: BPFE, 2001, hlm. 7.

dari pengetahuan dan keterampilan yang dikembangkan oleh pekerjaannya, lazimnya ditunjukkan dengan hasil yang telah dicapai.<sup>30</sup>

Penilaian prestasi kerja karyawan berguna untuk perusahaan serta bermanfaat bagi karyawan. Menurut Hasibuan menjelaskan bahwa tujuan penilaian prestasi kerja karyawan sebagai berikut:<sup>31</sup>

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur prestasi karyawan yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berbeda di dalam organisasi.
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan *performance* kerja dengan baik.
- g. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan untuk mengobservasi perilaku bawahan supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.
- h. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan di masa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- i. Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.

---

<sup>30</sup> *Ibid*, hlm. 700.

<sup>31</sup> Malayu SP Hasibuan, *Op Cit*, Hlm. 21.

- j. Sebagai alat mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan tambahan.
- k. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- l. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan

## 6. Kepuasan Kerja, Stres, Dan Frustrasi

Karyawan adalah makhluk sosial yang menjadi kekayaan utama bagi setiap perusahaan, karyawan ini menjadi perencana pelaksana, dan pengendali yang selalu berperan aktif dan mewujudkan tujuan perusahaan.<sup>32</sup> Karyawan menjadi pelaku yang menunjang tercapainya tujuan, mempunyai pikiran, perasaan dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikap-sikapnya terhadap pekerjaannya. Sikap ini akan menentukan prestasi kerja, dedikasi, dan kecintaan terhadap pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Sikap-sikap positif harus dibina, sedangkan sikap-sikap negatif hendaknya dihindarkan sedini mungkin.<sup>33</sup>

### a. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya, supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan disiplin karyawan meningkat. Kepuasan kerja mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan, artinya jika kepuasan diperoleh dari pekerjaan maka kedisiplinan baik, sebaliknya jika kepuasan kerja kurang tercapai dari pekerjaannya maka kedisiplinan karyawan rendah.

### b. Stres karyawan

Stres karyawan timbul akibat kepuasan kerja tidak terwujud. Stres karyawan perlu sedini mungkin diatasi oleh seorang pemimpin-pimpinan. Stres adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi

---

<sup>32</sup> Abdurrahman fathoni, *op.cit*, hlm.174.

<sup>33</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *op.cit*, hlm. 202.

emosi, proses berfikir dan kondisi seseorang. Orang-orang yang mengalami stres menjadi *nervous* dan merasakan kekhawatiran kronis. Mereka sering menjadi marah-marah, agresif, dan tidak rileks atau memberikan sikap yang tidak kooperatif.

c. Frustrasi

Stres karyawan yang tidak terselesaikan dengan baik akan mengakibatkan timbulnya frustrasi. Frustrasi akan menimbulkan perilaku yang aneh-aneh dari orang tersebut, misalnya marah-marah, membanting telpon, dan memukul kepala-kepalanya.<sup>34</sup>

## 7. Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja

Produktifitas dapat dinaikkan dengan menaikkan kepuasan kerja, kepuasan kerja merupakan akibat dari produktifitas atau sebaliknya, dampak perilaku dari kepuasan dan ketidakpuasan kerja telah banyak diteliti dan dikaji. Berikut ini merupakan hasil penelitian tentang dampak kepuasan kerja terhadap produktifitas, ketidakhadiran, dan keluarnya pekerja, serta dampak terhadap unjuk kerja.<sup>35</sup>

a. Dampak terhadap produktifitas

Hubungan antara produktifitas dan kepuasan kerja sangat kecil, sebab dari produktifitas yang tinggi akan menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja hanya jika karyawan memersepsikan bahwa ganjaran intrinsik misalnya rasa telah mencapai sesuatu dan ganjaran ekstrinsik (misalnya gaji yang diterima terasa adil dan wajar, serta diasosiasikan dengan unjuk kerja yang tinggi, jika karyawan tidak dapat memersepsikan ganjaran instrinsik dan ekstrinsik berasosiasi dengan unjuk kerja, kenaikan dalam unjuk kerja tidak akan berkorelasi dengan kenaikan dalam kepuasan kerja.

---

<sup>34</sup> Abdurrahman fathoni, *op.cit*, hlm. 176.

<sup>35</sup> Khaerul Umam, *op.cit*, hlm.193.

- b. Dampak terhadap ketidakhadiran (*absenteisme*) dan keluarnya tenaga kerja (*turn over*)

Porter dan steers berkesimpulan berkesimpulan bahwa ketidakhadiran lebih spontan sifatnya sehingga bisa saja mencerminkan ketidakpuasan kerja, lain halnya dengan berhenti atau keluar dari pekerjaan. Karena mempunyai akibat-akibat ekonomis yang besar, lebih besar kemungkinannya perilaku ini berhubungan dengan ketidakpuasaan kerja. Menurut Robbins ketidakpuasan kerja dapat diungkapkan dengan berbagai cara misalnya meninggalkan pekerjaan, mengeluh, membangkang, mencuri barang milik perusahaan, menghindari sebagian dari tanggung jawab pekerjaan dan lain-lain. Ada empat cara tenaga kerja mengungkapkan ketidakpuasan yaitu :

- 1) Keluar (*exit*), meninggalkan pekerjaan, termasuk mencari pekerjaan lain.
- 2) Menyuarakan atau memberikan saran perbaikan dan mendiskusikan masalah dengan atasan atau memperbaiki kondisi.
- 3) Mengabaikan, sikap membiarkan keadaan menjadi lebih buruk, seperti sering absen atau membuat kesalahan yang lebih banyak.
- 4) Kesetiaan, menunggu secara pasif sampai kondisinya menjadi lebih baik, termasuk membela perusahaan terhadap kritik dari luar.

### 8. Kinerja Dalam Islam

Manusia tidak bisa dilepaskan dari pekerjaan, manusia diciptakan oleh Allah bukan saja sebagai hiasan pekerjaan tetapi sebagai suatu ciptaan yang diberikan tugas yang tugas tersebut adalah memelihara ciptaan ini dengan pekerjaannya. Dengan demikian, kerja merupakan satu tugas Illahi yang mengandung kewajiban dan suatu hak. Manusia diberi tugas Illahi yang mengandung kewajiban dan suatu hak.

Manusia diberikan kekuatan supaya berusaha untuk mempertahankan diri dari kesukaran hidup. Manusia diberi kekuatan dan ketabahan untuk menahan kesulitan akibat bekerja keras dalam perjuangan untuk mencapai kemenangan dan kejayaan. Pada hakekatnya kehidupan yang bahagia dan kegembiraan yang sempurna dijamin oleh Al-Qur'an kepada mereka yang berusaha dan bekerja keras bagi penghidupan mereka.<sup>36</sup> Melalui firman Allah:

إِنَّ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ يَهْدِيهِمْ رَبُّهُمْ بِإِيمَانِهِمْ تَجْرِي  
 مِنْ تَحْتِهِمُ الْأَنْهَارُ فِي جَنَّاتِ النَّعِيمِ ﴿٩﴾

Artinya: “*Sesungguhnya orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal-amal saleh, mereka diberi petunjuk oleh Tuhan mereka Karena keimanannya, di bawah mereka mengalir sungai- sungai di dalam syurga yang penuh kenikmatan*” (Yunus:9)<sup>37</sup>

Gambaran hidup yang bahagia disurga merupakan suatu peringatan kepada manusia bahwa kesenangan dan kegembiraan di dunia tergantung usahanya. Kehidupan yang bahagia dijamin untuk mereka yang bekerja dan tidak membuang waktu dengan berdiam diri saja. Bagi siapa yang bekerja keras untuk kehidupannya akan menikmati hidup yang aman dan makmur. Pada hakekatnya seorang yang bekerja untuk hidupnya senantiasa mengharapkan keridhoan Allah dalam pekerjaannya karena kejujurannya.<sup>38</sup>

Bekerja adalah bagian dari ibadah dan jihad jika bersikap konsisten terhadap peraturan Allah, suci niatnya dan tidak melupakan Allah. Menurut Islam pada hakekatnya setiap muslim diminta untuk bekerja meskipun hasilnya belum dapat dimanfaatkan olehnya dan orang lain. Seseorang wajib bekerja karena bekerja merupakan hak Allah dan salah

<sup>36</sup>M. Dawam Raharja, *Islam dan Transformasi Sosial Ekonomi*, Lembaga Studi Agama dan Filsafat (LSAF), Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 1999, hlm. 247.

<sup>37</sup>Al-Qur'an Surat Yunus Ayat 9, Yayasan Penyelenggara Penerjemah dan Penafsir Al-Qur'an, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Kementerian Agama RI, Jakarta, 2012, hlm. 280.

<sup>38</sup>Afzalur Rahman, *Doktrin Ekonomi Islam Jilid I*, Dana Bakti Wakaf, Yogyakarta, 1999, hlm. 253.

satu cara mendekatkan diri kepada Allah. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut:<sup>39</sup>

a. Tekun bekerja adalah kewajiban keagamaan

Islam tidak meminta penganutnya sekedar bekerja, tetapi juga meminta agar bekerja dengan tekun dan baik. Dengan pengertian lain bekerja dengan tekun dan menyelesaikan dengan sempurna. Menurut Islam tekun bekerja merupakan suatu kewajiban dan perintah yang harus dilaksanakan oleh setiap muslim.

b. Tekun, ciri muslim yang taqwa

Seorang muslim tidak merasa cukup dengan sekedar bekerja karena ia berkeyakinan bahwa Allah mengawasinya. Allah mewajibkan baginya sikap ihsan dan taqwa dalam setiap perbuatan. Tujuan mulia yang dikejar setiap muslim dalam bekerja yaitu “keridhaan Allah”. Keridhaan Allah tidak akan didapatkan jika kita tidak melaksanakan tugas dengan tekun dan sungguh-sungguh dan sempurna. Terdapat dua pondasi untuk mencapai ketekunan dalam bekerja yaitu amanat dan ikhlas. Pekerja mukmin mempunyai ambisi yang utama adalah mendapatkan ridho Allah. Dari ambisi yang mulia ini timbul sikap jujur, giat, dan tekun.

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ  
إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya: “Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan”. (Qs. at-Taubah:105)<sup>40</sup>

<sup>39</sup>Yusuf Qardhawi, *Norma dan Etika Ekonomi Islam*, Gema Insani Press, Jakarta, 1997, hlm. 112-116.

<sup>40</sup>Al-Qur'an Surat At-Taubah Ayat 105, Yayasan Penyelenggara Penerjemah dan Penafsir Al-Qur'an, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Kementerian Agama RI, Jakarta, 2012, hlm. 273.

c. Ketenangan jiwa dan istiqomah

Seorang mukmin akan menikmati kehidupan dengan ketenangan jiwa, kedamaian hati dan kelapangan dada dan seorang mukmin yang beriman selalu memperhatikan batasan-batasan Allah dan menjauhin segala macam laranganNya. Tidak diragukan ketenangan jiwa dan istiqomah mempunyai dampak positif bagi produktivitas.

d. Nilai waktu bagi seorang muslim

Mukmin adalah manusia yang paling menghargai nilai waktu. Waktu adalah nikmat yang harus di syukuri dan dipergunakan sebaik-baik mungkin. Umar bin Abdul Aziz berkata “Sesungguhnya malam dan siang bekerja untukMu maka bekerjalah untuk-Nya”.

#### D. Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa hasil penelitian yang relevan dijadikan referensi dan pembanding dalam penelitian ini, yaitu :

1. Penelitian yang di lakukan oleh Christian Katiandagho dkk tentang “*pengaruh disiplin kerja, kepemimpinan dan motivasi terhdap kinerja pegawai pada PT. PLN (Persero) wilayah Suluttenggo area Manado*”. Jumlah anggota populasi sebanyak 60 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa disiplin kerja, kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.<sup>41</sup>

Relevansi dari jurnal ini terletak pada persamaan dan perbedaan, persamaan ini terletak pada variabel dependen yaitu sama-sama menggunakan variabel disiplin kerja dan variabel dependen yang sama yaitu kinerja, serta pendekatan penelitiannya sama-sama menggunakan pendekatan kuantitatif. Sedangkan perbedaannya terletak pada subjek, populasi, dan sampel yang tidak sama.

---

<sup>41</sup> Christian Katiandagho Dkk, *Pengaruh Disiplin Kerja, Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado*, Jurnal EMBA Vol.2 No.3, hlm. 1594.

2. hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan oleh Kevin Tangkuman, Bernhard Tewa, dan Irvan Trang, tentang *Penilaian Kinerja, Reward, Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pertamina (PERSERO) Cabang Pemasaran Suluttenggo*. Dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa secara simultan terdapat pengaruh yang signifikan antara Penilaian Kinerja, *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pertamina (Persero) Manado. Penilaian Kinerja secara parsial mempunyai hubungan yang positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pertamina (Persero) Manado. Terdapat pengaruh positif dan signifikan Reward terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pertamina (Persero) Manado. Hasil uji secara parsial menunjukkan bahwa Punishment berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pertamina (Persero) Manado.<sup>42</sup>

Perbedaan penelitian dari Kevin Tangkuman, Bernhard Tewa, dan Irvan Trang dengan penelitian ini adalah P Kevin Tangkuman, Bernhard Tewa, dan Irvan Trang meneliti *Penilaian Kinerja, Reward, Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pertamina (PERSERO) Cabang Pemasaran Suluttenggo*. Sedangkan penelitian ini meneliti disiplin kerja dan pengawasan kerja terhadap kinerja PT. Indo Citra Putra Samudra pati

3. Penelitian yang dilakukan oleh Suardi Yakub dkk “*pengaruh disiplin kerja, pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai pada PT. Kertas Kraft Aceh (Persero)*”. Hasil penelitian Suardi Yakub dkk menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara variabel disiplin kerja, pendidikan dan pelatihan terhadap variabel kinerja. Dari analisis linear berganda menunjukkan variabel pendidikan dan pelatihan lebih besar

---

<sup>42</sup> Kevin Tangkuman Dkk, *Penilaian Kinerja, Reward, Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pertamina (PERSERO) Cabang Pemasaran Suluttenggo*, Jurnal Emba, Vol. 3, No. 2, 2015

kontribusinya dalam mempengaruhi kinerja pegawai pada PT. Kertas Kraft Aceh (Persero) dibandingkan variabel disiplin kerja.<sup>43</sup>

Dalam penelitian ini, akan diuji kembali variabel disiplin kerja terhadap kinerja. Yang membedakan penelitian Suardi Yakub dkk dengan penelitian ini adalah ditambahkan variabel kepengawasan yang mempengaruhi kinerja karyawan.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Erlis Milta Rin Sondole dkk tentang “*Pengaruh disiplin kerja, motivasi dan pengawasan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pertamina Persero unit pemasaran VII, Terminal BBM Bitung*”, Penelitian Erlis Milta Rin Sondole ini menggunakan Variabel X disiplin kerja, motivasi dan pengawasan sedangkan variabel Y kinerja karyawan. Hasil penelitian ditemukan bahwa secara simultan disiplin kerja, motivasi dan pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.<sup>44</sup>

Perbedaan dengan penelitian pengaruh disiplin kerja dan pengawasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Indocitra Putera Samudera pati ini, variabel X dalam penelitian ini adalah menggunakan disiplin kerja, pengawasan dan variabel Y menggunakan kinerja karyawan.

#### E. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat. Dikatakan jawaban sementara karena jawaban yang diberikan didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Dengan demikian, hipotesis merupakan dugaan sementara yang nantinya akan diuji dan dibuktikan kebenarannya melalui analisa data.<sup>45</sup>

---

<sup>43</sup> Suardi yakub dkk, *pengaruh disiplin kerja, pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai pada PT. Kertas Kraft Aceh (Persero)*, Jurnal SAINTIKOM Vol. 13, No.3, September 2014

<sup>44</sup> Erlis Milta Rin Sondole, *Op. Cit.*, hlm. 652.

<sup>45</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D*, Alfabeta, Bandung, hlm. 62.

Berdasarkan latar belakang masalah, perumusan masalah, landasan teori, kerangka berfikir dan model penelitian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan

Kedisiplinan suatu perusahaan dikatakan baik, jika sebagian besar karyawan menaati peraturan-peraturan yang ada, kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan, tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, sulit perusahaan untuk mewujudkan tujuan, kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya.<sup>46</sup> Semakin besar disiplin kerja yang dimiliki seseorang maka semakin tinggi kinerjanya

Dari penelitian oleh Christian Katiandagho dkk tentang disiplin kerja, kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada PT. PLN (Persero) wilayah Suluttenggo area Manado mengungkapkan bahwa secara parsial variabel disiplin kerja mempengaruhi secara signifikan variabel kinerja pegawai.



H1: Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

2. Pengaruh pengawasan terhadap kinerja karyawan

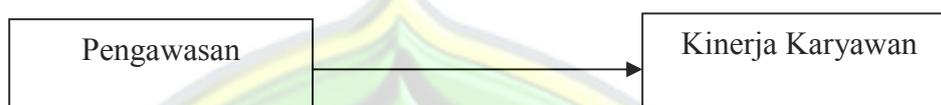
Organisasi sangat memerlukan pengawasan untuk menjamin tercapainya tujuan, sehingga tugas manajer adalah menemukan keseimbangan antara pengawasan organisasi dan kebebasan pribadi atau mencari tingkat pengawasan yang tepat. Pengawasan yang berlebihan akan menimbulkan birokrasi, mematikan kreatifitas, dan sebagainya, yang akhirnya merugikan organisasi sendiri, sebaliknya pengawasan yang tidak mencukupi dapat menimbulkan pemborosan sumber daya dan membuat

---

<sup>46</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Bumi Aksara, Jakarta, 2009, hlm. 194.

sulit pencapaian tujuan.<sup>47</sup> Semakin tepat dan baik pengawasan yang dilakukan manajer maka semakin tinggi kinerja seseorang.

Penelitian yang dilakukan oleh Erlis Milta Rin Sondole dkk tentang Pengaruh disiplin kerja, motivasi dan pengawasan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pertamina Persero unit pemasaran VII, Terminal BBM Bitung menunjukkan hasil bahwa pengawasan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap keputusan pembelian.



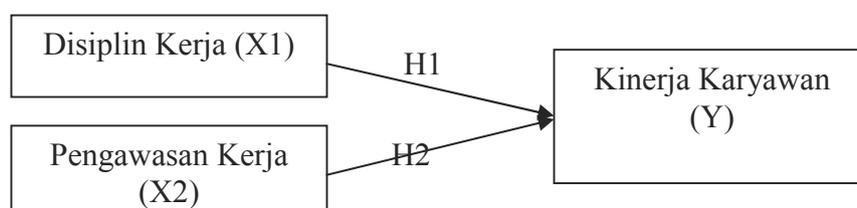
H2: Pengawasan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

#### F. Kerangka berfikir

Uma Sekaran dalam bukunya *Business Research* menegemukakan bahwa kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting.<sup>48</sup>

Berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian terdahulu, maka perlu digambarkan kerangka berfikir yang ringkas dengan membahas penggunaan variabel yang diteliti. Adapun kerangka berfikir dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Gambar 2.1**  
**Pola Berfikir Disiplin Kerja dan Pengawasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**



<sup>47</sup> Karebet Gunawan, *Pengantar Manajemen*, Stain Kudus, 2009, hlm. 133.

<sup>48</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D*, Alfabeta, Bandung, hlm. 91.