

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Teori

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Sebelum mengemukakan beberapa pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan manajemen sumber daya manusia, maka perlu dijelaskan terlebih dahulu mengenai arti manajemen itu sendiri, karena manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari fungsi manajemen. Menurut Hasibuan (2008:29), manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Pengertian ini menjelaskan bahwa manajemen merupakan suatu ilmu dan seni dimana dalam pelaksanaannya seorang manajer perlu mencari cara dalam memberdayakan sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan perusahaan.

Sedangkan menurut Samsudin (2010:300) mengemukakan bahwa manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*). Sedangkan menurut Terry (dalam Samsudin 2010:304) mengemukakan bahwa manajemen adalah suatu proses yang khas, yang

terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya dalam perusahaan.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, maka dapat disimpulkan bahwa definisi manajemen sebagai ilmu dan seni dalam melakukan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, penyusunan personalia dan pengendalian secara terarah melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki dalam mencapai tujuan.

Sumber daya manusia dalam organisasi merupakan *human capital*, karena sumber daya manusia memberikan kontribusi terhadap profitabilitas. Seringkali juga disebut sebagai modal intelektual (*intellectual capital*), karena kemampuan memberikan ide-ide cemerlang dalam pengembangan organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan konsep luas tentang filosofi, kebijakan, prosedur dan praktek untuk mengelola individu atau manusia melalui organisasi. Rachmawati (2008:14) memberikan definisi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:“ Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat”.

Selanjutnya, Yuniarsih dan Suwatno (2008:3) mengemukakan bahwa : “Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan suatu organisasi”.

Hal senada dikemukakan pula oleh Rivai (2009:1) bahwa: “Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan organisasi, maka berbagai pengalaman dan hal penelitian dalam bidang sumber daya manusia dikumpulkan secara sistematis. Istilah manajemen mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya mengelola sumber daya manusia”.

Selanjutnya menurut Mondy (2008:90) mengemukakan bahwa: “Manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Konsekuensinya, para manajer disetiap tingkat harus melibatkan diri mereka dengan manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia mempunyai peranan yang penting yang dimainkan oleh sumber daya manusia dalam suatu organisasi yang menuntut pengelolaan sumber daya manusia yang semakin efektif sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan profesionalisme dalam bidang manajemen personalia dan manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi guna mencapai tujuan

bisnis atau sebagai suatu mekanisme pengintegrasian antara kebijakan-kebijakan perusahaan dengan penerapannya dalam mengelola sumber daya manusia dan kaitannya dengan strategi organisasi.

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu strategi dan menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Perencanaan sumber daya manusia dimulaidalam setiap aktivitas/fungsi operasional sumber daya manusia SDM mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari sumber daya manusia organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien (Sofyandi, 2008:6).

Penggunaan konsep dan sistem sumber daya manusia adalah kontrol secara sistematis dari proses jaringan fundamental organisasi yang mempengaruhi dan melibatkan semua individu dalam organisasi, termasuk proses perencanaan sumber daya manusia, desain pekerjaan, susunan kepegawaian, pelatihan dan pengembangan, representasi dan perlindungan tenaga kerja, serta pengembangan organisasi. Untuk mengendalikan dan mengatur proses tersebut, maka sistem harus direncanakan, dikembangkan dan diimplementasikan oleh manajemen.

2. Teori Kompetensi

Wibowo (2012;324), mengemukakan kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut.

Menurut Sutrisno (2011;203) menjelaskan bahwa pengertian kompetensi dalam organisasi publik maupun privat sangat diperlukan terutama untuk menjawab tuntutan organisasi, dimana adanya perubahan yang sangat cepat, perkembangan masalah yang sangat kompleks dan dinamis serta ketidakpastian masa depan dalam tatanan kehidupan masyarakat. Kompetensi adalah suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan ditempat kerja yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan.

Darsono dan Siswandoko (2011;123) kompetensi adalah perpaduan keterampilan, pengetahuan, kreativitas dan sikap positif terhadap pekerjaan tertentu yang diwujudkan dalam kinerja. Kompetensi merupakan karakter seorang pekerja yang mampu menghasilkan kinerja terbaik dibanding orang lain.

Berdasarkan pendapat diatas mengenai kompetensi dapat disimpulkan kompetensi merupakan kemampuan seseorang dalam melakukan atau melaksanakan pekerjaannya yang didasari oleh keterampilan, pengetahuan, kreativitas dan pengamalan yang ada dalam dirinya untuk menghasilkan suatu kinerja yang diharapkan. Kompetensi mencakup tugas, keterampilan, sikap dan apresiasi yang harus dimiliki oleh pegawai untuk dapat melaksanakan tugas-tugas pekerjaan sesuai dengan yang diberikan oleh direktorat. Gordon (dalam sutrisno,2011:204) menjelaskan beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi diantaranya adalah pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif. Pemahaman (*understanding*) yaitu kedalaman kognitif dan afektif yang dimiliki oleh individu. Kemampuan (*skill*) yang merupakan sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Nilai (*value*) adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Sikap (*attitude*), yaitu perasaan senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar dan minat (*interest*), adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan.

Sumber daya manusia dapat tetap bertahan karena memiliki kompetensi manajerial yaitu kemampuan untuk merumuskan visi dan strategi perusahaan serta kemampuan untuk merumuskan visi dan strategi perusahaan serta kemampuan untuk memperoleh dan

mengarahkan sumber daya lain dalam rangka mewujudkan visi dan menerapkan strategi.

Tentu saja kompetensi manajerial tidak dapat datang begitu saja, melainkan harus diciptakan terutama melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien. Yang pertama adalah pengelolaan dengan orientasi pada layanan. Prinsip ini diperlukan untuk mencegah pengelolaan sumber daya manusia seperti sebuah pabrik yang menghasilkan keluaran keluaran seragam, seperti tata cara, pedoman pelaksanaan, dan formulir yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia didalam perusahaan.

Kedua adalah pengelola yang memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada sumber daya manusia untuk berperan aktif didalam perusahaan. Tujuannya agar pekerjaan menjadi lebih menarik sehingga mampu mendorong semangat kerja sumber daya manusia dan memotivasi mereka untuk bekerja lebih baik lagi (Edy Sutrisno, 2009:206).

Terdapat 5 tipe karakteristik kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai yaitu Motif, yaitu dorongan untuk bertindak yang berdasar kesadaran berfikir konsisten untuk melakukan tindakan; motif datang dari diri sendiri, bersifat individual, sengaja dan bersegi banyak. Dua sisi motif yaitu dorongan dan tujuan untuk bertindak. Keyakinan, yaitu percaya diri bahwa tindakan yang dilakukan pasti berhasil. Kemudian konsep diri, yaitu nilai yang diyakini kebenarannya yang dimiliki seseorang. Pengetahuan, yaitu informasi di bidang tertentu yang dimiliki seseorang. Terakhir adalah

ketrampilan, yaitu kemampuan fisik dan mental melaksanakan tugas pekerjaan (Darsono dan Siswandoko,2011:124).

Darsono dan Siswandoko (2011,127-128) berpendapat bahwa SDM profesionalisme harus memiliki kompetensi dalam melaksanakan pekerjaan berdasarkan standar-standar kerja dan harus tunduk pada kode etik perusahaan. Menurutnya kompetensi tersebut adalah memiliki keahlian dalam bidangnya, menerapkan standar kerja yang ditentukan dalam setiap penugasan, menjunjung tinggi kode etik dalam setiap pelaksanaan tugas; memelihara dan meningkatkan keahlian profesionalnya melalui pendidikan dan pelatihan; berpartisipasi dalam upaya pengembangan profesi melalui keikutsertaan dalam organisasi profesi; memelihara kualitas kerja melalui upaya review rekan sejawat (*peer view*).

3. Budaya Organisasi

Dalam beberapa literatur pemakaian istilah *corporate culture* biasa diganti dengan istilah *organization culture*. Kedua istilah ini memiliki pengertian yang sama. Karena itu dalam penelitian ini kedua istilah tersebut digunakan secara bersama-sama, dan keduanya memiliki satu pengertian yang sama. Beberapa definisi budaya organisasi dikemukakan oleh para ahli diantaranya adalah Richard L. Daft (dalam Hairiyah, 2012:11), budaya organisasi (*culture organization*) adalah sekelompok asumsi penting (yang sering kali tidak dinyatakan jelas) yang dipegang bersama oleh anggota-anggota suatu organisasi”.

Sedangkan menurut Robbins (2010:63) budaya organisasi adalah sehimpunan nilai, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara-cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan memengaruhi cara mereka bertindak. Budaya organisasi menurut Pabundu (2008 : 4) adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalahnya.

Selain itu menurut Robbins (2010:67-68) budaya lahir dan berkembang melalui visi para pendiri organisasi karena budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai yang dipegang oleh sang pendiri. Setelah itu budaya organisasi akan berkembang melalui seleksi karyawan. Para manajer biasanya akan menyeleksi seorang karyawan tidak hanya berdasarkan kualifikasi kemampuan, tetapi juga dengan melihat apakah karyawan tersebut dapat berbaur dengan baik dalam organisasi. Tindakan manajer puncak juga membawa dampak yang besar terhadap budaya sebuah organisasi. Terakhir, para karyawan beradaptasi dengan budaya organisasi melalui sosialisasi, yaitu sebuah proses yang membantu para karyawan baru untuk memahami cara-cara organisasi menjalankan berbagai pekerjaannya.

Jadi budaya mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman. Pada

dasarnya Budaya organisasi dalam perusahaan merupakan alat untuk mempersatukan setiap individu yang melakukan aktivitas secara bersama-sama. Robbins (2010: 63-64) mengungkapkan bahwa ada tujuh dimensi yang menjabarkan budaya sebuah organisasi, masing-masing dari ketujuh dimensi tersebut adalah **inovasi dan keberanian mengambil risiko** (*innovation and risk taking*) yaitu seberapa besar organisasi mendorong para karyawannya untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko, **perhatian terhadap detil** (*attention to detail*) yaitu seberapa besar dalam ketelitian, analisis, dan perhatian pada detail yang dituntut oleh organisasi dari para karyawannya, **berorientasi kepada hasil** (*outcome orientation*) yaitu seberapa besar organisasi menekankan pada pencapaian sasaran (hasil), ketimbang pada cara mencapai sasaran (proses), **berorientasi kepada manusia** (*people orientation*) seberapa jauh organisasi bersedia mempertimbangkan faktor manusia (karyawan) di dalam pengambilan keputusan manajemen, **berorientasi tim** (*team orientation*) yaitu seberapa besar organisasi menekankan pada kerja kelompok (tim), ketimbang kerja individu, dalam menyelesaikan tugas-tugas, **agresifitas** (*aggressiveness*) yaitu Seberapa besar organisasi mendorong para karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dari pada santai, **stabilitas** (*stability*) yaitu seberapa besar organisasi menekankan pada pemeliharaan *status quo* di dalam pengambilan berbagai keputusan dan tindakan.

Budaya Organisasi mengacu kepada beberapa indikator menurut Jerome Want dalam Budaya Organisasi oleh Wibowo (2011:370) yaitu, *mission and strategy* (misi dan strategi), *leadership and management effectiveness* (efektivitas kepemimpinan dan manajemen), *communications dan decision making* (komunikasi dan pengambilan keputusan), *knowledgeand competence* (pengetahuan dan kompetensi), *business and organizational interventions* (intervensi bisnis dan organisasi), *innovation and risk taking* (inovasi dan pengambilan resiko), *change readiness and management* (kesiapan perubahan dan manajemen).

Sedangkan Luthans (dalam Nurjanah, 2008) menyatakan budaya organisasi mempunyai sejumlah karakteristik penting. Beberapa diantaranya adalah **Aturan perilaku yang diamati**. Ketika anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah, dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku. **Norma** adalah standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan, yang dalam banyak perusahaan menjadi "jangan melakukan terlalu banyak; jangan terlalu sedikit." **Nilai dominan**. Organisasi mendukung dan berharap peserta membagikan nilai-nilai utama. Contohnya adalah kualitas produk tinggi, sedikit absen, dan efisiensi tinggi. **Filosofi**. Terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan atau pelanggan diperlakukan. **Aturan**. Terdapat pedoman ketat

berkaitan dengan pencapaian perusahaan. Pendatang baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar diterima sebagai anggota kelompok yang berkembang. ***Iklim Organisasi*** .Merupakan keseluruhan "perasaan" yang disampaikan dengan pengaturan baru yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar.

Buchanan dan Huczyski (dalam dewita, 2007:21); elemen-elemen budaya organisasi atau perusahaan adalah nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan, pendapat-pendapat, sikap-sikap dan norma-norma. Budaya pada dasarnya merupakan totalitas pola tingkah laku sosial, seni, keyakinan, kelembagaan, dan produk kerja, serta pemikiran manusia lainnya dari suatu komunitas atau populasi tertentu, atau merupakan nilai yang disumbangkan oleh orang dalam suatu kelompok yang cenderung bertahan dalam waktu yang relatif lama, meskipun anggota kelompoknya mengalami perubahan.

Budaya Organisasi berpengaruh pada perilaku anggota atau individu serta kelompok didalam suatu organisasi, pada hal perilaku ini berperilaku pula pada pencapaian prestasi tersebut dan sekaligus bersama-sama akan berpengaruh pada efektif-tidaknya pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, secara singkat dapat dikatakan bahwa organisasi sangat berpengaruh pada efektifitas organisasi. Adanya budaya organisasi yang kuat, sangat bermanfaat bagi organisasi yaitu dalam hal : memudahkan koordinasi aktifitas dalam organisasi;

memudahkan atau menghemat komunikasi antar individu atau anggota, karena adanya sikap dan kebersamaan dalam menganut nilai-nilai yang ada; terciptanya keharmonisan hubungan dan kerjasama antar karyawan, sehingga motivasi meningkat; meningkatkan prestasi dan efektifitas organisasi; pengambilan setiap keputusan dapat dilakukan dengan cepat dan mudah (Siswanto dan Agus, 2008:146).

Budaya suatu organisasi harus diperkuat dan dikembangkan menjadi pendorong kemajuan dan pencapaian tujuan organisasi itu sendiri. Berkaitan dengan hal itu seorang manajer memiliki peran dalam mengembangkan budaya organisasi. Manajer memiliki peran sebagai perumus, penentu dan teladan dari sistem nilai yang akan dimasyarakatkan dalam lingkungan perusahaan; manajer sebagai inspirator, perumus dan komunikator dari visi yang diwujudkan serta strategi yang dipilih; manajer merupakan penentu sistem manajemen yang mendukung tercapainya tujuan dan pedoman dalam melaksanakannya; manajer menjadi inspirator dalam pemilihan dan pengembangan teknologi yang tepat guna (Siswanto dan Agus, 2008:152).

4. Disiplin Kerja

Disiplin adalah suatu bentuk ketaatan terhadap aturan, baik tertulis maupun tidak tertulis yang telah ditetapkan. Disiplin kerja pada dasarnya selalu diharapkan menjadi ciri setiap sumber daya manusia dalam organisasi, karena dengan kedisiplinan organisasi akan berjalan

dengan baik dan bisa mencapai tujuannya dengan baik pula (Setiyawan dan Waridin, 2006:189).

Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku (Veithzal Rivai dan Ella Jauvani, 2009: 825).

Siagian (2004:305) mengemukakan bahwa disiplin karyawan dalam manajemen sumber daya manusia berangkat dari pandangan bahwa tidak ada manusia yang sempurna, lepas dari kesalahan dan kekhilafan. Jadi disiplin karyawan adalah suatu bentuk pelatihan karyawan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga perilaku karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan lain serta meningkatkan prestasi kerja.

Berdasarkan pengertian di atas disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis, dan bila melanggar akan ada sanksi atas pelanggarannya. Terdapat empat perspektif disiplin kerja yang menyangkut disiplin kerja menurut Siagian (2004:306) yaitu Disiplin retributive (*retributive discipline*) yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah. Disiplin korektif (*corrective discipline*) yaitu berusaha

membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat. Perspektif hak-hak individu (*individual right perspective*) yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner. Perspektif utilitarian (*utilitarian perspective*) yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

Kedisiplinan merupakan suatu tindakan manajemen untuk memberikan semangat kepada pelaksanaan standar organisasi dimana dalam hal ini yang dimaksud adalah pelatihan yang mengarah pada upaya membenarkan dan melibatkan pengetahuan-pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga ada kemauan pada diri pegawai untuk menuju pada kerjasama dan prestasi yang lebih baik lagi (Davis, 2000). Disiplin itu sendiri diartikan sebagai kesediaan seseorang yang timbul dengan kesadaran sendiri untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil telah diatur secara jelas bahwa adanya kewajiban dan larangan yang harus ditaati oleh setiap pegawai negeri sipil. Disiplin merupakan bentuk pelatihan yang menegakkan peraturan-peraturan organisasi. Disiplin yang terbaik adalah jelas disiplin diri karena sebagian besar pegawai memahami yang diharapkan dari dirinya di pekerjaan dan biasanya pegawai diberikan kepercayaan untuk menjalankan pekerjaannya secara efektif.

Disiplin cenderung diartikan sebagai hukuman dalam arti sempit, namun sebenarnya disiplin memiliki arti yang lebih luas dari hukuman. Menurut Moekijat (2005) "Disiplin adalah kesanggupan menguasai diri yang diatur". Disiplin berasal dari bahasa latin, yaitu *diciplina* yang berarti latihan atau pendidikan, kesopanan dan kerohanian serta pengembangan tabiat. Disiplin menitik beratkan pada bantuan kepada pegawai untuk mengembangkan sikap yang baik terhadap pekerjaan. Disiplin pegawai yang baik akan mempercepat tercapainya tujuan organisasi, sedangkan disiplin yang rendah akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan organisasi.

Disiplin kerja dapat dipengaruhi beberapa faktor, yaitu besar kecilnya pemberian kompensasi, ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan, ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan, ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan, keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan, ada tidaknya pengawasan pimpinan, ada tidaknya perhatian kepada karyawan, diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin (Singodemedjo dalam sutrisno,2009:89-92).

Ada beberapa tingkat dan jenis sanksi pelanggaran kerja yang umumnya berlaku dalam suatu organisasi yaitu sanksi pelanggaran ringan, sedang dan berat.sanksi pelanggaran ringan meliputi teguran lisan, teguran tertulis dan pernyataan tidak puas secara tertulis. Sanksi pelanggaran sedang meliputi penundaan kenaikan gaji, penurunan gaji,

dan penundaan kenaikan jabatan. Sanksi pelanggaran berat meliputi penurunan pangkat, pembebasan dari jabatan, pemberhentian dan pemecatan (Rivai dan Ella, 2009:831)

Indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan seseorang dalam suatu organisasi, diantaranya tujuan dan kemampuan adalah tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan yang harus sesuai dengan pegawai yang bersangkutan. Kemudian, teladan pemimpin yaitu pimpinan yang dijadikan teladan dan panutan oleh bawahannya. Balas jasa adalah pemberian balas jasa yang dibayarkan oleh pegawai berdasarkan pekerjaan yang telah diselesaikan.

Selanjutnya adalah keadilan yaitu tidak membedakan pegawai yang satu dengan yang lain karena instansi melakukan keadilan terhadap semua pegawai. Sanksi hukuman hendaknya bersifat mendidik dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan dalam perusahaan. Kemudian ketegasan adalah pimpinan menegur dan menghukum setiap karyawan setiap karyawan dapat mewujudkan kedisiplinan yang baik dalam perusahaan. Hubungan kemanusiaan adalah hubungan yang harmonis diantara sesama karyawan, ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan (Hasibuan, 2006:194-198).

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

organisasional, yang ditunjukkan pada tujuan yang hendak dicapai. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan. Guna mewujudkan tujuan perusahaan, yang pertama harus segera dibangun dan ditegakkan di perusahaan adalah kedisiplinan karyawan. Jadi, kedisiplinan merupakan kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan.

Disiplin kerja dibutuhkan untuk menjaga agar prestasi kerja pegawai meningkat. Terdapat dua jenis disiplin dalam organisasi, yaitu: 1) disiplin preventif dan 2) disiplin korektif (Siagian, 2008).

a. Disiplin Preventif

Disiplin yang bersifat preventif adalah tindakan yang mendorong para pegawai 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 pegawai berperilaku negatif. Keberhasilan penerapan disiplin preventif terletak pada pribadi para anggota organisasi. Agar disiplin pribadi tersebut semakin kokoh, paling sedikit tiga hal perlu mendapatkan perhatian manajemen yaitu:

- a) Para anggota organisasi perlu didorong agar mempunyai rasa memiliki organisasi, karena segala logika seorang tidak akan merusak sesuatu yang menjadi miliknya.

- b) Para pegawai perlu diberi penjelasan tentang berbagai ketentuan yang wajib ditaati dan standar yang harus dipenuhi. Penjelasan dimaksud seyogianya disertai informasi yang lengkap mengenai latar belakang berbagai ketentuan yang bersifat normatif.
- c) Para pegawai didorong menentukan sendiri cara-cara pendisiplinan diri dalam rangka ketentuan-ketentuan yang berlaku umum bagi seluruh anggota organisasi.

b. Disiplin korektif

Disiplinan yang bersifat korektif adalah jika pegawai yang nyata-nyata telah melakukan pelanggaran atas ketentuan-ketentuan yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan, kepadanya dikenakan sanksi disipliner. Berat atau ringannya suatu sanksi tentunya tergantung pada bobot pelanggaran yang telah terjadi. Pengenaan sanksi biasanya mengikuti prosedur yang sifatnya hirarki. Artinya pengenaan sanksi diprakarsai oleh atasan langsung pegawai yang bersangkutan, diteruskan kepada pimpinan yang lebih tinggi dan keputusan akhir pengenaan sanksi tersebut diambil oleh pejabat pimpinan yang berwenang untuk itu.

Prosedur tersebut ditempuh dengan dua maksud, yaitu bahwa pengenaan sanksi dilakukan secara objektif dan sifat sanksi sesuai dengan bobot pelanggaran yang dilakukan. Disamping faktor objektivitas dan kesesuaian bobot hukuman dan pelanggaran, pengenaan sanksi harus pula bersifat mendidik dalam arti agar terjadi perubahan sikap

dan perilaku di masa mendatang dan bukan terutama menghukum seseorang karena tindakannya di masa lalu. Pengenaan sanksi pun harus mempunyai nilai pelajaran dalam arti mencegah orang melakukan pelanggaran yang serupa. Pihak manajemen harus mampu menerapkan berbagai ketentuan yang berlaku secara efektif dan tidak hanya sekedar merupakan pernyataan di atas kertas.

Menurut Siagian (2008), bentuk disiplin yang baik akan tercermin pada suasana:

- a. Tingginya rasa kepedulian pegawai terhadap pencapaian tujuan perusahaan
- b. Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para pegawai dalam melakukan pekerjaan
- c. Besarnya rasa tanggung jawab para pegawai untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya
- d. Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi di kalangan pegawai
- e. Meningkatkan efisiensi dan prestasi kerja pegawai.

Disiplin kerja dapat dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para pegawainya. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Sedangkan bagi pegawai akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat

kerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian, pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran serta dapat mengembangkan tenaga dan pikirannya semaksimal mungkin demi terwujudnya tujuan organisasi (Sutrisno, 2009).

Organisasi yang baik harus berupaya menciptakan peraturan atau tata tertib yang akan menjadi rambu-rambu yang harus dipenuhi oleh seluruh pegawai dalam organisasi.

Menurut Singodimedjo (2002). Peraturan-peraturan yang berkaitan dengan disiplin antara lain:

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

Moekijat (2005) menyatakan indikator yang dapat digunakan untuk mengkaji disiplin kerja pegawai adalah:

- a. Ketaatan terhadap peraturan
- b. Kepatuhan terhadap perintah kedinasan
- c. Ketaatan terhadap jam kerja
- d. Kepatuhan berpakaian seragam

- e. Kepatuhan dalam penggunaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana kantor
- f. Bekerja sesuai prosedur.

Ukuran disiplin kerja bagi karyawan menurut **Simanjuntak** (2001) dapat ditentukan melalui indikator-indikator sebagai berikut :

- a. Kehadiran karyawan pada hari-hari kerja.
- b. Ketepatan jadwal masuk dan pulang kerja.
- c. Ketaatan karyawan terhadap peraturan-peraturan yang telah ditentukan.
- d. Menaati prosedur kerja yang telah ditentukan.
- e. Melaksanakan segala tugas dan kewajiban yang sudah ditentukan.

5. Kinerja

Setiap manusia mempunyai potensi untuk bertindak dalam berbagai bentuk aktivitas. Kemampuan bertindak itu dapat diperoleh manusia baik secara alami (ada sejak lahir) atau dipelajari. Walaupun manusia mempunyai potensi untuk berperilaku tertentu tetapi perilaku itu hanya diaktualisasi pada saat-saat tertentu saja. Potensi untuk berperilaku tertentu itu disebut *ability* (kemampuan), sedangkan ekspresi dari potensi ini dikenal sebagai *performance* (kinerja).

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2005:67) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai

seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Lebih lanjut Mangkunegara (2005:75) menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok.

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan, secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Robert L. Mathis dan Jhon H. Jackson, 2009:113).

Kinerja pada dasarnya adalah kegiatan dan hasil yang dapat dicapai atau dilanjutkan seseorang atau sekelompok orang didalam pelaksanaan tugas, pekerjaan dengan baik, artinya mencapai sasaran atau standar kerja yang telah ditetapkan sebelum atau bahkan dapat melebihi standar yang ditentukan oleh organisasi pada periode tertentu (Handoko, 2000:135).

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan, kinerja karyawan merupakan sesuatu hal

yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya (Veithzal dan Sagala, 2010:548).

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa, kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh anggota organisasi yang mencerminkan adanya suatu keberhasilan dalam melaksanakan tugas yang di terimanya.

Kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, hubungan mereka dengan organisasi (Mathis dan Jackson dalam Khaerul umam,2010:189). Adapun Mangkunegara menyatakan faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor kemampuan, faktor motivasi dan faktor sikap mental (Mangkunegara,2006:13).

Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan. Pengukuran kinerja digunakan untuk penilaian atas keberhasilan atau kegagalan atas kegiatan atau kebijakan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi organisasi (sedarmayanti,2011:195).

Dessler (2005:316) menyatakan ada empat kategori yang digunakan untuk mengukur tingkat kinerja karyawan secara individual yaitu **job knowledge** yaitu tingkat pengetahuan yang dimiliki oleh seorang karyawan ataupun informasi yang dimilikinya untuk menyelesaikan pekerjaannya , **reability** yaitu tingkat dimana seorang karyawan dapat

dipercaya selama menyelesaikan pekerjaan dan dalam hal tindak lanjut pekerjaan , **availability** yaitu tingkat ketepatan waktu dari suatu aktivitas yang diselesaikan oleh karyawan dan ketepatan dalam catatan daftar kehadiran karyawan, **independence** yaitu tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa bantuan atau bimbingan dari pengawasnya.

Pada dasarnya tujuan kinerja adalah Kemahiran dari kemampuan tugas baru diperuntukan untuk perbaikan hasil kinerja dan kegiatannya, kemahiran dari pengetahuan baru dimana akan membantu karyawan dengan pemecahan masalah yang kompleks atas aktivitas membuat keputusan pada tugas, kemahiran atau perbaikan pada sikap terhadap teman kerjanya dengan satu aktivitas kinerja, target aktivitas perbaikan kinerja, perbaikan dalam kualitas atau produksi, perbaikan dalam waktu atau pengiriman (Rivai dalam Aditya Reza,2010:23).

Kajian pustaka tentang penelitian terdahulu bertujuan untuk mengetahui hubungan antara penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya dengan yang akan dilakukan. Di bawah ini peneliti akan memberikan kesimpulan hasil penelitian yang pernah dilakukan :

Tabel 1
Penelitian Terdahulu

NO	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
1	Dewita (2007)	Pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan kinerja pegawai dengan komitmen sebagai intervening	Dependen : budaya organisasi, kepuasan kerja, gaya kepemimpinan Independen : Kinerja Intervening: Komitmen Organisasi	Budaya organisasi, Kepuasan kerja dan gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan Positif terhadap Komitmen organisasi, dan kinerja
2	Rosidah (2003)	Pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan PT. Cheil Jedang Indonesia di Jombang Jawa Timur	Kompetensi Dan Kinerja	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi kerjasama kelompok dan kompetensi pengambilan keputusan secara analitis sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kompetensi komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan
3	Ombi Sobari (2009)	Pengaruh Motivasi dan disiplin terhadap Kinerja Pegawai	Dependen : Kompetensi dan Motivasi Independen: kinerja Pegawai	Kompetensi dan disiplin Berpengaruh positif Terhadap kinerja Karyawan
4	Zesbendri dan Anik Arianti (2009)	Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai kantor Badan pusat statistic kabupaten bogor	Disiplin kerja (x1) Kinerja pegawai (Y)	Terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja di BPS Kabupaten Bogor
5	M. Harlie (2010)	Pengaruh Disiplin kerja, Motivasi dan	Dependen: Disiplin kerja, Motivasi,	Semua variable Dependen berpengaruh nyata atau positif terhadap variable

		pengembangan karier terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kabupaten Tabalong	dan Pengembangan Karier Independen : Kinerja Pegawai	independen
6	Nurjannah (2008)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya organisasi terhadap komitmen organisai dalam meningkatkan kinerja karyawan (Studi pada Biro lingkup Departemen Pertanian).	Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kinerja	Hasil dari penelitian ini adalah Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisai dan kinerja karyawan
7	Athiyah (2011)	Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Melalui Perilaku Karyawan Pada Guru SMA Swasta Surabaya Barat	Dependen : Motivasi, kompensasi , Disiplin Kerja Independen : Kinerja Karyawan	Motivasi , kepemimpinan dan Disiplin Kerja Karyawan berpengaruh Positif terhadap Kinerja Karyawan
8	<i>Andi Juned, LCA. Robin Jonathan, Elfreda Aplonia Lau</i> (2015)	Pengaruh Disiplin, Kompetensi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai Dinas Tenaga Kerja kota Samarinda	Disiplin, Kompetensi, dan Kepemimpinan	Variabel disiplin, kompetensi dan kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai
9	Miftahuddin (2015)	Pengaruh Kompetensi dan Budaya organisasi	Kompetensi, BudayaOrg anisasi Kinerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan budaya organisasi baik secara

		terhadap Kinerja karyawan dan implikasinya terhadap Kinerja kantor pusat operasional PT. Bank Aceh	Karyawan dan Kinerja Organisasi	simultan maupun parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kompetensi dan budaya organisasi baik secara simultan maupun parsial berpengaruh secara signifikan (positif) terhadap kinerja organisasi pada Kantor Pusat Operasional PT. Bank Aceh
10	Iramayati (2015)	Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya kerja, Motivasi dan Iklim organisasi terhadap Kepuasan kerja dan dampaknya pada Kinerja Dinas kesehatan Kabupaten Pidie	Komitmen Organisasi, Budaya Kerja, Motivasi, Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Dinas	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi, budaya kerja, motivasi dan iklim organisasi secara simultan maupun parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja, kemudian komitmen organisasi, budaya kerja, motivasi, iklim organisasi dan kepuasan kerja baik secara simultan maupun parsial berpengaruh terhadap kinerja Dinas Kesehatan Kabupaten Pidie.