

**ANALISIS PENGARUH FAKTOR-FAKTOR DISIPLIN KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANK
BUMIPUTERA, TBK CABANG MEDAN**

SKRIPSI

Oleh :

**MHD. SYAFI'I
NPM : 07 832 0205**



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2014**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 7/3/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
 2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
 3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
- Access From (repository.uma.ac.id)7/3/24

ABSTRAK

Mhd. Syafi'i, NPM. 078320205, Judul penelitian ini adalah Analisis Pengaruh Faktor-faktor Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Bumiputera, Tbk Cabang Medan, 2014.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh disiplin kerja yang terdiri dari teladan pimpinan, balas jasa (gaji dan kesejahteraan), dan keadilan secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Bumiputera. Penelitian ini adalah penelitian deskriptif eksplanatory. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Bank Bumiputera yang berjumlah 35 orang dan seluruhnya digunakan sebagai sampel atau dengan menggunakan metode sensus, dan pengujian hipotesis menggunakan regresi linear berganda dengan α 5%.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan hasil uji parsial, berdasarkan hasil statistik, hasil perhitungan regresi didapat nilai koefisien determinan (R^2) sebesar 0,878 yang artinya 87,8% dari kinerja karyawan PT. Bank Bumiputera, Tbk (Y) dipengaruhi secara bersama-sama oleh variabel teladan pimpinan (X_1), Balas jasa (X_2) dan variabel keadilan (X_3), sedangkan sisanya sebesar 12.2% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk didalam penelitian ini seperti motivasi, prestasi kerja, gaya kepemimpinan dan lain sebagainya.

Kata Kunci: Teladan Pimpinan, Balas Jasa, Keadilan dan Kinerja.

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	4
C. Tujuan Penelitian	5
D. Manfaat Penelitian	5
BAB II LANDASAN TEORITIS	
A. Uraian Teoritis	7
1. Pengertian Disiplin	7
2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja	8
3. Tujuan Pembinaan Disiplin Kerja	9
4. Tingkat dan Jenis Sangsi Disiplin Kerja	11
5. Pengertian dan Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan	12
6. Indikator Kinerja	16
7. Syarat-syarat dari Sistem Penilaian Kinerja	17
8. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	18

9. Mengidentifikasi dan Mengukur Kinerja Karyawan	19
10. Manfaat Penilaian Kinerja	22
11. Jenis Pengukuran Kinerja	25
12. Langkah-langkah Peningkatan Kinerja	26
13. Karakter-karakter Individu dengan Kinerja Tinggi	31
14. Penelitian Terdahulu	32
B. Kerangka Konseptual	34
C. Hipotesis	35

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis, Lokasi dan Waktu Penelitian	36
B. Populasi dan Sampel	36
C. Definisi Operasional	37
D. Jenis dan Sumber Data	39
E. Teknik Pengumpulan Data	39
F. Teknik Analisis Data	39

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian	43
1. Sejarah Singkat Perusahaan	43
2. Struktur Organisasi Perusahaana	44
3. Job Deskripsi dan Job Spesifikasi	46
4. Visi dan Misi PT Bank Bumiputera, Tbk	54
5. Hasil Analisis Deskriptif	55
6. Hasil Validitas dan Reabilitas	57
B. Pembahasan	61

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	70
B. Saran	70

Daftar Pustaka

Lampiran



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Manusia sebagai tenaga kerja di dalam suatu organisasi dipandang sebagai sumber daya, baik didalam lembaga pemerintah maupun lembaga swasta. Sehingga masalah tenaga kerja adalah salah satu unsur yang sangat penting dan harus diperhatikan oleh setiap pimpinan. Oleh sebab itu, diperlukan pengelolaan yang sebaik-baiknya agar sumber daya manusia yang ada dapat digunakan secara efektif dan efisien, agar dapat mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya dan berjalan sesuai dengan yang telah direncanakan.

Tenaga kerja yang berkualitas ditandai oleh ketrampilan yang profesional dan kreatif. Variabel yang menentukan kualitas tenaga kerja adalah tingkat kecerdasan, bakat, sifat, kepribadian, tingkat pendidikan, kualitas fisik, semangat kerja dan disiplin kerja. Kualitas manusia itulah yang menjadi andalan pesatnya kemajuan saat ini.

Kualitas kerja dan disiplin kerja para tenaga kerja dipandang oleh beberapa ahli masih tergolong rendah. Pemerintah telah berupaya agar tenaga kerja kita memiliki daya saing, sehingga dapat bersaing dengan tenaga kerja asing. Salah satu caranya adalah dengan mengkampanyekan Gerakan Disiplin Nasional yang lebih akrab kita kenal dengan singkatan GDN, dan ditindaklanjuti dengan memberikan pelatihan dan penyuluhan yang dapat meningkatkan kesadaran berdisiplin.

Kedisiplinan merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting, karena semakin baik disiplin karyawan maka semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapai, sehingga peningkatan efisiensi kerja karyawan dapat tercapai. Tanpa disiplin yang tinggi dari para karyawan, tentu akan menyulitkan perusahaan untuk mencapai hasil yang optimal. Kedisiplinan dapat diartikan bilamana karyawan selalu datang dan pulang sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, mengerjakan semua pekerjaan tepat pada waktunya, serta mematuhi semua peraturan yang ada didalam perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Menurut Hasibuan (2002:213) faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi diantaranya ialah: (1) Tujuan dan kemampuan, (2) Teladan pimpinan, (3) Balas jasa (gaji dan kesejahteraan), (4) Keadilan, (5) Waskat (pengawasan melekat), (6) Sanksi hukuman, (7) Ketegasan, dan (8) Hubungan kemanusiaan. Secara umum dapat disebutkan bahwa tujuan pembinaan disiplin kerja karyawan adalah untuk kelangsungan perusahaan sesuai dengan motif perusahaan. Pada penelitian ini, peneliti hanya menggunakan 3 faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan, yaitu: teladan pimpinan, balas jasa (gaji dan kesejahteraan), dan keadilan. Menurut Sastrohadiwiryo (2002:292), tujuan khusus pembinaan disiplin kerja karyawan adalah: (1) Agar karyawan mentaati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan baik secara tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen, (2) Mampu melaksanakan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang

diberikan kepadanya, (3) Mampu menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya, (4) Mampu bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan, dan (5) Karyawan mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan. Baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang.

Rendahnya tingkat kedisiplinan suatu perusahaan dapat merugikan, bahkan menjatuhkan kredibilitas perusahaan tersebut. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seorang karyawan terhadap tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. PT. Bank Bumiputera merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di jasa perbankan. PT. Bank Bumiputera memiliki peraturan-peraturan yang mencerminkan kedisiplinan, peraturan tersebut dibuat agar nasabah dari PT. Bank Bumiputera merasa puas dan bangga karena menjadi nasabah PT Bank Bumiputera .

Karyawan pada PT. Bank Bumiputera terlebih dahulu harus mengikuti beberapa tes/ujian masuk, sebelum diangkat menjadi karyawan dan bekerja pada PT Bank Bumiputera. Dari hasil beberapa tes/ujian masuk tersebut, PT. Bank Bumiputera dapat mengetahui bagaimana tingkat kedisiplinan, kecerdasan dan kepribadian dari para calon karyawan. Hanya calon karyawan yang memiliki disiplin yang tinggi, kecerdasan diatas rata-rata serta kepribadian baik yang dapat diterima sebagai karyawan PT Bank Bumiputera.

Melalui prasarvei yang dilakukan maka diketahui bahwa pada pimpinan PT. Bank Bumiputera telah memberikan contoh disiplin kerja yang baik didalam perusahaan, namun pada kenyataannya masih terdapat karyawan yang tidak

mengikuti peraturan perusahaan yang telah dibuat. Masih terdapat karyawan yang datang maupun pulang kerja tidak sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, dan terkadang ada karyawan yang istirahat melewati waktunya. Sebagian besar karyawan telah melakukan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan, namun masih ada karyawan yang menyelesaikan tugas tepat pada waktunya, dan ada juga karyawan yang masih belum memiliki rasa kewajiban atas pekerjaan serta bertugas untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan baik. Untuk itu perusahaan melakukan seluruh karyawan secara adil, untuk karyawan yang melanggar aturan akan diberikan peringatan, bila sampai 2 kali peringatan telah diberikan dan karyawan tersebut tidak mengindahkan peringatan tersebut maka pimpinan perusahaan berhak melakukan tindakan yang sesuai dengan peraturan perusahaan. Dan perusahaan memberikan hak karyawan berupa gaji dan bonus sesuai dengan kinerja karyawan. Perhitungan gaji dan bonus dilakukan dengan transparan.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk mengambil judul: **“Analisis Pengaruh Faktor-faktor Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Bumiputera, Tbk Cabang Medan”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian sebelumnya dan penelitian pendahuluan, maka ditemukan masalah yang dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah disiplin kerja yang terdiri dari teladan pimpinan, balas jasa (gaji dan kesejahteraan), dan keadilan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Bumi Putera?

2. Apakah teladan pimpinan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Bumi Putera?
3. Apakah balas jasa (gaji dan kesejahteraan) berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Bumi Putera?
4. Apakah keadilan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Bumi Putera?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh disiplin kerja yang terdiri dari teladan pimpinan, balas jasa (gaji dan kesejahteraan), dan keadilan secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Bumiputera.
- b. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh disiplin kerja yang terdiri dari teladan pimpinan, balas jasa (gaji dan kesejahteraan), dan keadilan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Bumiputera.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

- a. Bagi Penulis

Penelitian ini bermanfaat untuk menambah wawasan dan memperdalam pengetahuan penulis tentang meningkatkan kinerja dengan memperhatikan tingkat kedisiplinan karyawan pada suatu perusahaan atau organisasi.

b. Bagi Perusahaan

Sebagai masukan untuk melakukan penyesuaian penerapan disiplin karyawan guna meningkatkan kinerja karyawan agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

c. Bagi Pihak Lain

Menjadi dasar penelitian selanjutnya yang dapat digunakan sebagai bahan perbandingan khususnya penelitian tentang disiplin kerja karyawan.



BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Uraian Teoritis

1. Pengertian Disiplin

Disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Hasibuan, 2002:212). Menurut Davis, disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi (Mangkunegara, 2000:129). Disiplin pada hakekatnya adalah kemampuan untuk mengendalikan diri dalam bentuk tidak melakukan sesuatu tindakan yang tidak sesuai dan bertentangan dalam kehidupan sehari-hari dikenal dengan disiplin diri, disiplin belajar dan disiplin kerja.

Disiplin kerja merupakan kemampuan seseorang untuk secara teratur, tekun secara terus menerus dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan. Pada dunia kerja dapat diartikan sebagai sikap karyawan yang mematuhi semua peraturan perusahaan; datang dan pulang tepat waktu, mengerjakan semua pekerjaan dengan baik, tidak mangkir (Fathoni, 2006:130). Disiplin kerja dapat diartikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup dan tidak mengelakkan untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya (Sastrohadiwiryo 2002: 291).

2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi (Hasibuan, 2002:213) diantaranya ialah:

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

Disiplin juga merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa adanya disiplin maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal. Melalui disiplin pula timbul keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma sosial, namun tetap pengawasan terhadap pelaksanaan disiplin tersebut perlu dilakukan.

Disiplin kerja itu akan melibatkan dua kegiatan pendisiplinan bila dilihat dari sisi manajemen, yaitu:

- a. Preventif

Pada pokoknya, dalam kegiatan ini bertujuan untuk mendorong disiplin diri diantara para karyawan, agar mengikuti berbagai standar atau aturan. Sehingga penyelewengan kerja dapat dicegah.

b. Korektif

Kegiatan yang ditujukan untuk menangani pelanggaran terhadap aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut perlu disadari bahwa untuk menciptakan disiplin kerja dalam organisasi/perusahaan dibutuhkan adanya:

- 1) Tata tertib/ peraturan yang jelas.
- 2) Penjabaran tugas dari wewenang yang cukup jelas.
- 3) Tata kerja yang sederhana dan mudah diketahui oleh setiap anggota dalam organisasi.

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan padanya. Disiplin kerja yang baik akan mendorong gairah kerja dan semangat kerja, sehingga apa yang menjadi tujuan perusahaan maupun karyawan dapat dicapai. Kedisiplinan harus ditingkatkan dalam organisasi perusahaan. Tanpa dukungan kedisiplinan karyawan yang baik akan sulit bagi perusahaan dalam mewujudkan tujuannya. Kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

3. Tujuan Pembinaan Disiplin Kerja

Karyawan mempunyai motif tersendiri dalam bekerja, dan hampir tidak ada karyawan yang memiliki motif sama. Hal ini dapat menimbulkan perbedaan reaksi terhadap seluruh beban kerja bagi setiap karyawan. Oleh karena itu tidak ada teknik dan strategi yang menjamin bahwa setiap karyawan akan memiliki moral dan disiplin kerja yang tinggi. Beberapa karyawan bekerja hanya untuk mendapatkan uang, ada yang bekerja karena alasan gengsi, dan ada yang bekerja karena tertarik terhadap pekerjaannya. Bahkan mungkin juga ada yang beberapa

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 7/3/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
Access From (repository.uma.ac.id)7/3/24

karyawan yang tidak tahu apa yang menjadi motif mereka dalam bekerja (Sastrohadiwiryono, 2002:291).

Motif utama karyawan pada saat ini mungkin dapat berubah untuk hari esok. Perubahan motif dalam bekerja ini dapat terjadi kapan saja setelah satu motif terpenuhi dengan baik, sehingga motif yang lain akan menggantikannya. Motif lama yang telah terpuaskan akan menjadi reda, sehingga akan mengurangi keinginan karyawan untuk bertindak dan berperilaku bila dibandingkan dengan motif yang baru yang masih belum terpuaskan.

Motif karyawan yang selalu berubah-ubah apabila motif yang satu telah terpenuhi sangat mempengaruhi kondisi kerja para karyawan. Dampak perubahan motif dalam bekerja ini harus mendapat porsi pembinaan dengan prioritas utama dari pihak manajemen. Sulit untuk menetapkan tujuan rinci mengapa perlu dilakukan pembinaan disiplin kerja oleh manajemen. Secara umum dapat disebutkan bahwa tujuan pembinaan disiplin kerja karyawan adalah untuk kelangsungan perusahaan sesuai dengan motif perusahaan. Menurut Sastrohadiwiryono (2002:292), tujuan khusus pembinaan disiplin kerja karyawan adalah:

- a. Agar karyawan mentaati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan baik secara tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen.
- b. Mampu melaksanakan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- c. Mampu menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya.

- d. Mampu bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan.
- e. Karyawan mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan. Baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang.

4. Tingkat dan Jenis Sanksi Disiplin Kerja

Sarana utama pengadaan sanksi disiplin kerja bagi para karyawan yang melanggar norma-norma perusahaan adalah memperbaiki dan mendidik para karyawan yang melakukan pelanggaran disiplin. Manajemen dalam memberikan hukuman harus terlebih dahulu mengadakan penelitian dengan metode dan validitas yang tinggi atas tindakan dan praduga pelanggaran disiplin yang dilakukan karyawan bersangkutan (Sastrohadiwiryono, 2002:293). Sanksi atas pelanggaran disiplin yang diberikan harus setimpal dengan pelanggaran disiplin yang dilakukan karyawan sehingga secara adil dapat diterima. Berikut adalah tingkat dan jenis disiplin kerja :

a. Sanksi Disiplin Berat, terdiri atas:

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

b. Sanksi Disiplin Sedang, terdiri atas:

- 1) Penundaan pemberian kompensasi yang sebelumnya telah direncanakan sebagai tenaga kerja lainnya.
- 2) Penurunan upah sebesar satu kali upah yang biasa diberikan.
- 3) Penundaan program promosi bagi tenaga kerja yang bersangkutan pada jabatan yang lebih tinggi.

c. Sanksi Disiplin Ringan, terdiri atas:

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

Pemberian sanksi kepada karyawan yang melanggar disiplin kerja dilakukan oleh manajemen puncak, akan tetapi dalam praktek hal ini didelegasikan kepada manager tenaga kerja. Manager puncak maupun manager tenaga kerja harus berpedoman kepada peraturan perundang-undangan yang berlaku dari pemerintah. Pemberian hukuman bagi karyawan yang melanggar disiplin kerja hendaknya dipertimbangkan dengan cermat, teliti, dan seksama sehingga sanksi yang dijatuhkan setimpal dengan kesalahan yang dilakukan karyawan. Bagi karyawan yang melakukan kesalahan yang sama berulang kali perlu dijatuhi sanksi hukuman yang lebih berat, tetap berpedoman pada kebijakan pemerintah.

5. Pengertian dan Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Pengertian kinerja berasal dari *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja) atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Mangkunegara (2000:40), mengatakan definisi kinerja adalah hasil kerja secara

kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang Karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Wirawan (2009:15), kinerja karyawan adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Senada dengan itu menurut Rivai (2005:36) menyatakan bahwa: "Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil yang diharapkan".

Menurut Mathis dan Jackson (2006:52), kinerja adalah yang dilakukan karyawan, sehingga ada yang mempengaruhi kombinasi karyawan organisasi antara lain:

- a. Kuantitas *out put*
- b. Kualitas *out put*
- c. Jangka waktu *out put*
- d. Kehadiran ditempat kerja
- e. Sikap koperatif

Menurut Robbins (2001:335), tingkat keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut "*level of performance*", yaitu orang yang *level of performancenya* tinggi disebut sebagai orang yang produktif dan merupakan sebaliknya, apabila *level of performancenya* rendah atau tidak mencapai standard disebut sebagai orang yang tidak produktif.

Berdasarkan beberapa istilah kinerja di atas memberi indikasi di dalam menjelaskan bahwa kinerja karyawan adalah hasil (*output*) yang dicapai oleh karyawan sebagai suatu bentuk prestasi yang dapat dihasilkan dan diwujudkan

selama masa pelaksanaan tugas dan pekerjaan sebagai bagian dari tanggung jawab karyawan. Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah merupakan sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa kualitas dan kuantitas pekerjaan hari ini harus lebih baik dari pada hari kemarin, dan hari esok harus lebih baik dari hari ini.

Penilaian kinerja merupakan tugas yang paling penting dan dibutuhkan untuk proses evaluasi, namun dalam kenyataan masih banyak manajer yang gagal menerapkan dengan baik. Masalah penilaian kinerja seringkali menjadi masalah yang membingungkan dan kompleks bagi manajer dan supervisor.

Penilaian kinerja dapat juga berfungsi sebagai upaya mengumpulkan informasi tentang penetapan kompensasi dan kemungkinan promosi serta pelatihan dan pengembangan karyawan. Penilaian kinerja yang efektif dapat mempengaruhi dua hal, yaitu kuantitas dan kualitas kerja. Hal yang lebih penting dari tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

- a. Mengetahui keadaan ketrampilan dan kemampuan setiap karyawan yang rutin
- b. Dapat melakukan penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan kuantitas dan kualitas kerja
- c. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin.
- d. Bisa mendorong terciptanya hubungan harmonis antara atasan dan bawahan.
- e. Dapat mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang personalia khususnya prestasi kerja karyawan.

Menurut Grives (2003:66), ada enam metode penilaian kerja Karyawan:

- a. *Rating Scale*, dimana evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai, yang membandingkan hasil pekerjaan Karyawan dengan kriteria yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja
- b. *Checklist*, dimana cara yang digunakan dalam metode ini adalah untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan kinerja Karyawan. Penilai biasanya atasan langsung dengan pemberian bobot sehingga dapat di skor. Metode ini bisa memberikan suatu gambaran prestasi kerja secara akurat, bila daftar penilaian berisi item-item yang memadai.
- c. *Critical Incident Method* atau metode peristiwa kritis, dimana penilaian didasarkan pada catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku Karyawan sangat baik atau jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Catatan-catatan ini disebut peristiwa kritis, dan metode ini sangat berguna dalam memberikan umpan balik kepada Karyawan dan mengurangi kesalahan kesannya terakhir.
- d. *Field Review Method*, atau metode peninjauan lapangan, yaitu metode penilaian dilakukan dengan cara pimpinan atau para penilai terjun langsung ke lapangan untuk menilai kinerja Karyawan. Dimana hal tersebut dapat dilakukan dengan dua cara, pertama dapat dilakukan dengan kegiatan supervisi sedangkan cara yang kedua yaitu secara sengaja dan terencana para penilai mendatangi tempat kerja para Karyawan untuk melakukan penilaian kinerja Karyawan yang bersangkutan.
- e. Tes dan observasi terhadap prestasi kerja, apabila jumlah pekerja terbatas maka penilaian prestasi kerja biasanya didasarkan pada tes pengetahuan dan

ketrampilan. Tes mungkin dilakukan secara tertulis atau peragaan ketrampilan. Tes dilakukan harus *reliable* dan *valid*. Metode evaluasi kelompok ada tiga : ranking, grading, point allocation method.

f. *Rank Method* atau metode ranking, dimana penilai membandingkan Karyawan satu dengan yang lainnya, siapa yang paling baik dan menempatkan setiap Karyawan dalam urutan terbaik sampai terjelek. Kelemahan metode ini adalah adanya kesulitan untuk menentukan faktor-faktor pembanding, subyek kesalahan kesan terakhir dan *halo effect*, kebaikannya menyangkut kemudahan administrasi dan penjelasannya. Grading, yaitu metode penilaian yang memisah-misahkan atau menyortir para Karyawan dalam berbagai klasifikasi yang berbeda, biasanya suatu proporsi tertentu harus diletakkan pada setiap kategori. *Point Location*, merupakan bentuk lain dari grading, penilai diberikan sejumlah unit total dialokasikan di antara para Karyawan dalam kelompok. Para Karyawan yang memiliki kinerja baik diberi nilai lebih besar dan para Karyawan dengan kinerja yang lebih jelek. Kebaikan dari metode ini , penilai dapat mengevaluasi perbedaan relatif di antara para Karyawan, meskipun kelemahan-kelemahan efek halo (*halo effect*) dan bias kesan terakhir masih ada.

6. Indikator Kinerja

Ukuran secara kualitatif dan kuantitatif yang menunjukkan tingkatan pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan adalah merupakan indikator dari suatu kinerja. Indikator kinerja haruslah merupakan sesuatu yang dapat diukur dan dihitung serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja. Kegunaan dari indikator tersebut adalah untuk dapat

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 7/3/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
Access From (repository.uma.ac.id)7/3/24

melihat kinerja setiap hari dalam perusahaan dan perorangan apakah terus mengalami peningkatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Menurut Mathis dan Jackson (2006:55) ada 3 (tiga) faktor yang mempengaruhi bagaimana karyawan bekerja, yaitu: kemampuan individu untuk melakukan pekerjaan tersebut, tingkat usaha yang dicurahkan, dan dukungan dari perusahaan. Dalam *Department of Administrative Services Human Resources Business Center* dalam Mathis dan Jackson (2006:58), menyatakan indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Kuantitas kerja, yaitu volume kerja yang dihasilkan dibawah kondisi normal
- b. Kualitas kerja, kerapian, ketelitian dan keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan.
- c. Jangka waktu *output*, yaitu: kemampuan dalam menyelesaikan satu pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan
- d. Kerjasama, yaitu: kemampuan dalam hubungan sesama karyawan selama menangani pekerjaan.

Semakin tinggi nilai dari indikator-indikator di atas, maka semakin besarlah kinerja karyawan yang bersangkutan.

7. Syarat-syarat dari Sistem Penilaian Kinerja.

Pengukuran dan penilaian terhadap pelaksanaan kerja atau prestasi kerja diperlukan suatu system penilai yang memenuhi syarat-syarat tertentu. Memang sepintas seseorang dapat dengan mudah menilai suatu pekerjaan, tetapi dalam kondisi apapun sebaiknya penilaian terhadap pelaksanaan suatu pekerjaan harus disusun dan ditentukan kriteria-kriteria penentunya.



Menurut Moeheriono (2009:34), dalam mengimplementasikan penilaian kinerja, langkah terpenting adalah menentukan faktor-faktor penilaian yang merupakan aspek-aspek yang diukur dalam proses penilaian kerja individu. Faktor penilaian tersebut terdiri dari 4 (empat) aspek, yaitu: hasil kerja, perilaku, atribut dan kompetensi dan komparatif. Prinsip yang digunakan dalam penilaian adalah: *Relevance* (kesesuaian), *Acceptability* (dapat diterima atau disepakati), *Reliability* (dapat dipercaya dan diukur), *Sensitivity* (dapat membedakan kinerja yang baik atau yang buruk), *Practically* (mudah dipahami dan diterapkan). Beberapa contoh faktor-faktor penilaian kinerja yang sering digunakan oleh perusahaan, misalnya: mutu hasil kerja, volume hasil kerja, pengetahuan dan ketrampilan teknis, kemampuan mengorganisasi pekerjaan, kehadiran tepat waktu, kepemimpinan, kerjasama, inisiatif, kemampuan mengemukakan pendapat, kemampuan mencari peluang bisnis, kreativitas, ketekunan, serta kemampuan menjalin jejaring, dan lain-lain.

8. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2006:41), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah:

a. Faktor kemampuan (*ability*)

Secara psikologis kemampuan (*ability*) seorang Karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge and skill*). Artinya Karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan trampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang

diharapkan. Oleh karena itu Karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

- b. Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang Karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri Karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (*tujuan kerja*). Dalam hal ini terdapat hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri Karyawan untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja yang tinggi.

Robbin (2001:310) menambahkan dimensi baru yang menentukan kinerja seseorang yaitu kesempatan. Menurutnya, meskipun seseorang bersedia dan memiliki motivasi dan kemampuan, mungkin ada rintangan yang menjadi kendala kinerja seseorang yaitu kesempatan yang ada, mungkin berupa lingkungan kerja yang tidak mendukung, peralatan, pasokan bahan, rekan kerja yang tidak mendukung, prosedur yang tidak jelas dan sebagainya.

9. Mengidentifikasi dan Mengukur Kinerja Karyawan

Kinerja pada dasarnya hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dalam hal ini, karyawan bisa belajar seberapa besar kinerja mereka melalui sarana informasi, seperti komentar-komentar yang baik dari mitra kerja, tapi tetap penilaian kinerja harus mengacu pada sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil termasuk tingkat

kehadiran. Faktor-faktor penilaian yang digunakan perusahaan adalah sebagai berikut:

- a. Mutu hasil kerja
- b. Volume hasil kerja
- c. Pengetahuan/ketrampilan teknis
- d. Kemampuan mengorganisasi pekerjaan
- e. Kehadiran tepat waktu
- f. Kepemimpinan
- g. Kerjasama
- h. Inisiatif

Sunarto (2005:30) menjelaskan beberapa manfaat dari penilaian kerja, yaitu:

- a. Perbaikan prestasi kerja atau kinerja.

Adanya umpan balik terhadap pelaksanaan kerja memungkinkan Karyawan, manajer dan departemen personalia untuk dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka di dalam meningkatkan prestasi kerja.

- b. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi

Dengan dilakukannya evaluasi prestasi kerja, hal ini dapat membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

- c. Keputusan-keputusan penempatan.

Promosi dan transfer biasanya dilakukan didasarkan atas prestasi kerja atau kinerja masa lalu dan antisipasinya.

d. Perencanaan kebutuhan latihan dan pengembangan.

Prestasi kerja atau kinerja yang jelek mungkin menunjukkan perlunya dilakukan latihan dan demikian pula dengan kinerja yang baik akan mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

e. Perencanaan dan pengembangan karir

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir yang direncanakan dan akan dikembangkan.

f. Mendeteksi penyimpangan proses staffing.

Prestasi kerja yang baik atau buruk adalah mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departmen personalia.

g. Melihat ketidakakuratan informasional

Prestasi kerja yang jelek mungkin akan menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Menggantungkan pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan pengambilan keputusan-keputusan personalia tidak tepat.

h. Mendeteksi kesalahan-kesalahan desain pekerjaan.

Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu untuk mendiagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

i. Menjamin kesempatan kerja yang adil

Penilaian prestasi kerja yang akurat akan menjamin keputusan-keputusan internal diambil tanpa diskriminasi.

j. Melihat tantangan-tantangan eksternal.

Prestasi seseorang bisa dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, dan masalah-masalah pribadi lainnya.

10. Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah tugas setiap pimpinan. Pimpinan harus menilai bawahannya dan merupakan alat baginya untuk dapat memajukan bawahannya. Penilaian kinerja ini sangat berguna bagi perusahaan maupun bagi Karyawan itu sendiri. Pada umumnya orang-orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia sependapat bahwa penilaian ini merupakan bagian penting dari seluruh proses keKaryaan Karyawan yang bersangkutan. Hal ini penting juga bagi organisasi dimana Karyawan tersebut bekerja.

Kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan sesuatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan-kebijakan organisasi. Kebijakan-kebijakan organisasi dapat menyangkut aspek individual dan aspek organisasional. Menurut Sulistiyani dan Rosidah (2003:45) manfaat penilaian kinerja bagi organisasi adalah:

- a. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
- b. Perbaikan kinerja
- c. Kebutuhan latihan dan pengembangan
- d. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja
- e. Untuk kepentingan penelitian keKaryawanan
- f. Membantu diagnosis terhadap kesalahan disain Karyawan

Informasi penilaian kinerja dapat digunakan untuk mengelola kinerja Karyawan, dan mengungkapkan kelemahan kinerja Karyawan sehingga pimpinan dapat menentukan tujuan maupun peringkat target yang harus diperbaiki. Karena informasi kinerja Karyawan, sangat membantu pimpinan dalam mengambil langkah perbaikan program-program organisasi yang telah dibuat secara menyeluruh.

Sedangkan menurut Hariandja (2002:29), arti pentingnya kinerja secara lebih rinci adalah sebagai berikut:

- a. Perbaikan kinerja memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui umpan balik (*feedback*) yang diberikan oleh organisasi.
- b. Penyesuaian gaji yang dapat dipakai sebagai informasi untuk mengkompensasi Karyawan secara layak sehingga dapat memotivasi mereka.
- c. Keputusan untuk penempatan, yaitu dapat dilakukannya penempatan pegawai sesuai dengan keahliannya.
- d. Pelatihan dan pengembangan, yaitu melalui penilaian akan diketahui kelemahan-kelemahan dari Karyawan sehingga dapat dilakukan program pengembangan dan pelatihan secara lebih efektif.
- e. Perencanaan karier, yaitu organisasi dapat memberikan bantuan perencanaan karier bagi Karyawan dan menyelaraskannya dengan kepentingan organisasi.
- f. Mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dalam proses penempatan, yaitu kinerja yang tidak baik menunjukkan adanya kelemahan dalam penempatan sehingga dapat dilakukan perbaikan.

- g. Meningkatkan adanya perlakuan kesempatan yang sama pada Karyawan, yaitu dengan dilakukannya penilaian yang objektif berarti meningkatkan perlakuan yang adil bagi Karyawan.
- h. Dapat mengidentifikasi adanya kekurangan dalam desain pekerjaan, yaitu kekurangan kinerja akan menunjukkan adanya kekurangan dalam perancangan jabatan.
- i. Dapat membantu Karyawan mengatasi masalah yang bersifat eksternal, yaitu dengan penilaian kinerja, atasan akan mengetahui apa yang menyebabkan terjadinya kinerja yang tidak baik, sehingga atasan dapat membantu menyelesaikannya.
- j. Umpan balik pada pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu dengan diketahuinya kinerja Karyawan secara keseluruhan, ini akan menjadi informasi sejauh mana fungsi sumber daya manusia berjalan dengan baik atau tidak.

Berdasarkan hal di atas itu para pimpinan perlu mengetahui apakah para karyawan setelah melakukan pekerjaan secara efisien dan efektif perlu diadakan perbaikan. Sistem manajemen kinerja yang dimaksudkan adalah bagaimana setiap manajer melakukan proses penetapan standar kinerja dan penilaian kinerja karyawannya untuk menghasilkan keputusan sumber daya manusia yang objektif dan juga memberikan dokumentasi untuk mendukung keputusan itu.

11. Jenis Pengukuran Kinerja

Menurut Prasetyo (2009:60), ada beberapa jenis pengukuran kinerja yaitu:

a. Produktivitas

Produktivitas adalah suatu ukuran seberapa baik kita mengkonversi input dari proses transformasi ke dalam output. Dalam pengertian yang paling luas, produktivitas dapat digambarkan sebagai: $produktivitas = output / input$.

b. Kapasitas

Kapasitas adalah suatu ukuran yang menyangkut kemampuan output dari suatu proses. Ukuran kinerja ini adalah secara khas diperkenalkan di dalam unit output per unit waktu. Disain kapasitas menggambarkan sebagai tingkat keluaran yang ideal dimana suatu perusahaan akan menghasilkan dalam keadaan normal dan dimana sistem akan dirancang. Derajat yang mana suatu perusahaan menggunakan kapasitas produksinya yang ditunjuk sebagai pemanfaatan kapasitas yang digambarkan sebagai berikut: $Capacity Utilization = Actual output / Design Capacity$.

c. Kualitas

Kualitas dari proses pada umumnya diukur dengan tingkat ketidaksesuaian dari produk yang dihasilkan. Yang termasuk ketidaksesuaian disini adalah mengenali dengan cara menyesuaikan diri; kedua-duanya secara internal (sebelum mengirimkan produknya kepelanggan) seperti halnya secara eksternal.

d. Kecepatan Pengiriman

Kecepatan pengiriman ada dua dimensi, pertama jumlah waktu antara produk ketika dipesan untuk dikirimkan ke pelanggan atau *product lead time*, kedua adalah variabilitas dalam waktu pengiriman.

e. Fleksibel

Adalah mengukur bagaimana proses transformasi menjadi baik dengan membutuhkan kinerja disini. Ada 3 (tiga) dimensi dari fleksibel, pertama bentuk dari fleksibel menandai bagaimana kecepatan proses dapat masuk dari memproduksi satu produk atau keluarga produk untuk yang lain. Kedua adalah kemampuan bereaksi untuk berubah dalam volume. Ketiga, kemampuan dari proses produksi yang lebih dari satu produk secara serempak.

f. Kecepatan proses

Disebut juga sebagai kecepatan manufaktur yaitu perbandingan nyata melalui waktu yang diambil dari produk untuk melewati proses yang dibagi dengan nilai tambah waktu yang dibutuhkan untuk melengkapi produk atau jasa.

12. Langkah-langkah Peningkatan Kinerja

Mangkunegara (2006:46) menyatakan bahwa dalam rangka peningkatan kinerja, paling tidak terdapat 7 (tujuh) langkah yang dapat dilakukan, yaitu:

a. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja

Dapat dilakukan melalui 3 (tiga) cara yaitu:

- (1) Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus menerus mengenai fungsi-fungsi bisnis.
- (2) Mengidentifikasi masalah melalui karyawan.
- (3) Memperhatikan masalah yang ada.

b. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan.

Untuk memperbaiki keadaan tersebut, diperlukan beberapa informasi, antara lain:

(1) Mengidentifikasi masalah setepat mungkin.

(2) Menentukan tingkat keseriusan masalah dengan mempertimbangkan harga yang harus dibayar bila tidak ada kegiatan dan harga yang harus dibayar bila ada campur tangan dan penghematan yang diperoleh apabila ada penutupan kekurangan kinerja.

c. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistim maupun yang berhubungan dengan Karyawan itu sendiri.

d. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut.

e. Melakukan rencana tindakan tersebut.

f. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.

g. Mulai dari awal, apabila perlu.

Bacal (2004) dalam Mangkunegara (2006:47), menerangkan dalam bukunya *How to Manage Performance* bahwa terdapat 24 (dua puluh empat) langkah poin praktis untuk meningkatkan kinerja karyawan sebagai berikut:

a. Membuat pola pikir yang modern

Pimpinan harus meninggalkan cara dan gagasan lama tentang cara menyelesaikan pekerjaan seperti mengancam, membujuk, mengintimidasi, menyalahkan, menyerang kepribadian dan sikap karyawan. Pimpinan menggunakan pola pikir yang modern dengan tujuan mengoptimalkan

keberhasilan karyawan atau kelompok kerja dengan memberikan panutan dalam hal waktu dan usaha, membagi tanggung jawab dengan komunikasi dua arah dan menemukan kebijaksanaan karyawan dengan memanfaatkan keahlian dan pengalamannya.

b. Kenali manfaat.

Para manajer biasanya cenderung melompati proses manajemen kinerja, karena belum mengerti manfaatnya padahal manajemen kinerja dapat digunakan untuk memastikan bahwa setiap pekerjaan karyawan berkontribusi bagi sasaran kelompok kerja, sehingga dapat mengurangi pengawasan, meningkatkan produktivitas, dan tindakan mendokumentasikan masalah maupun penyelesaiannya.

c. Kelola kinerja

Penilaian atau evaluasi kinerja karyawan merupakan bagian kecil dari manajemen kinerja. Yang paling penting adalah merencanakan kinerja dan mengkomunikasikannya berdasarkan pengamatan dan pengumpulan data yang dimiliki termasuk rintangan-rintangan atau hambatan yang telah dan akan dihadapi.

d. Bekerja bersama karyawan

Karyawan merupakan kontributor sejajar dalam proses manajemen kinerja, karena karyawan harus menjadi peserta aktif dan antusias dalam menjalankan setiap proses kerja sesuai dengan ketentuan yang telah diinformasikan sehingga keterlibatannya akan membangun rasa memiliki dan tanggung jawab. Dalam hal ini, karyawan tidak merasa diperintah sehingga konfrontasi ataupun konflik akan berkurang.

e. Rencanakan secara tepat serta sasaran yang jelas

Perencanaan kinerja yang tepat dan sasaran yang jelas sehingga dapat diukur dalam hasil pencapaiannya sehingga karyawan memiliki skala prioritas bagi setiap pekerjaan yang dilakukan.

f. Satukan sasaran karyawan.

Semua karyawan harus terlibat, termotivasi dan memperoleh lebih banyak kepuasan dalam melakukan pekerjaannya.

g. Tentukan insentif kinerja

Insentif dapat berupa bonus, kesempatan mendapatkan pelatihan, pertimbangan promosi, sedikit kenaikan upah yang diberikan kepada karyawan dengan kinerja yang luar biasa.

h. Menjadi orang yang mudah ditemui.

Yaitu dengan selalu melakukan komunikasi dua arah yang sasarannya adalah untuk pemecahan masalah.

i. Berfokus pada komunikasi.

Komunikasi merupakan bagian penting untuk membangun relasi dan menumbuhkan motivasi antar karyawan sehingga terbina suatu kerjasama yang harmonis.

j. Melakukan tatap muka.

Menggunakan dan memanfaatkan teknologi yang tidak mengurangi intensitas tatap muka antar karyawan.

k. Menghindari resiko pemeringkatan

Menjelaskan arti dari setiap peringkat sebelum pemeringkatan dilakukan dan didiskusikan maknanya.

i. Tidak melakukan penggolongan.

Sistem penggolongan dalam jangka pendek akan mendorong sebagian karyawan untuk bekerja lebih keras, aktif, tetapi sebaliknya akan mengganggu kerja karyawan lain.

m. Persiapkan penilaian.

Peninjauan kinerja harus dipersiapkan secara detail dari sistem manajemen kinerja, seperti deskripsi kerja, tanggung jawab kerja, rencana kinerja yang dapat meningkatkan motivasi dan semangat karyawan.

n. Awali tinjauan secara benar.

Menciptakan iklim dimana karyawan merasa nyaman, aman dan mau mengerti tentang pentingnya penilaian kinerja.

o. Kenali sebab.

Analisis penyebab kinerja tidak maksimal sehingga diketahui dengan cepat dan masalah dapat diperbaiki atau dioptimalkan secara akurat.

p. Mengakui keberhasilan.

Karyawan yang berhasil harus diperhatikan, diakui dan dihargai sehingga akan terus berkontribusi untuk bekerja secara optimal.

q. Menggunakan komunikasi yang kooperatif.

Komunikasi dengan menggunakan bahasa yang kooperatif akan mengurangi konflik dan karyawan tidak merasa bersalah sehingga dapat bekerja dengan rasa aman, nyaman dan tenang.

r. Berfokus pada perilaku dan hasil

Perhatian utama harus ditujukan untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja yang merupakan hasil dari perilaku karyawan.

s. Perjelas kinerja.

Karyawan memerlukan umpan balik yang tetap dan spesifik seputar kinerja, sehingga dapat diketahui saat mana kinerjanya sangat baik dan dapat ditingkatkan.

t. Perlakukan konflik dengan baik.

Mengidentifikasi masalah lebih awal untuk dapat mempercepat proses pemecahan masalah dan menemukan jalan keluar terbaik.

u. Menggunakan disiplin bertahap.

Yaitu proses untuk menjaga karyawan tetap bertanggung jawab terhadap tindakannya dengan menerapkan konsekuensi.

v. Kinerja dokumen.

Mendokumentasikan setiap informasi tentang kinerja karyawan yang dapat digunakan untuk bahan kajian dan perbaikan bagi karyawan maupun atasan.

w. Mengembangkan karyawan.

Mengembangkan karyawan yang sesuai dengan keahlian yang cocok dengan jenis pekerjaan dan jabatan.

x. Meningkatkan sistem kerja.

Sistem kerja ditingkatkan untuk tidak merusak kredibilitas manajemen dengan memodifikasinya sesuai dengan hambatan-hambatan yang ditemui selama perencanaan kinerja dilaksanakan.

13. Karakter-karakter Individu dengan Kinerja Tinggi

Berdasarkan hasil penelitian Mc. Clelland (Mangkunegara, 2006:48) tentang pencapaian kinerja, dapat disimpulkan bahwa individu-individu yang

memiliki motivasi berprestasi tinggi untuk mencapai kinerja dapat dibedakan dengan yang lainnya yang dibagi kedalam beberapa ciri yaitu:

- a. Individu yang senang bekerja dan menghadapi tantangan yang moderat.
- b. Individu yang memperoleh sedikit kepuasan jika pekerjaannya sangat mudah dan jika terlalu sulit cenderung kecewa.
- c. Individu yang senang memperoleh umpan balik yang konkret mengenai keberhasilan pekerjaannya.
- d. Individu yang cenderung tidak menyenangi tugas tersebut jika tidak mencapai prestasi sesuai dengan yang diinginkan.
- e. Individu yang lebih senang bertanggung jawab secara personal atas tugas yang dikerjakan.
- f. Individu yang puas dengan hasil bila pekerjaan dilakukan sendiri.
- g. Individu yang kurang istirahat, cenderung inovatif dan banyak bepergian.
- h. Individu yang selalu mencari kemungkinan pekerjaan yang lebih menantang, meninggalkan sesuatu yang lama dan menjadi rutinitas serta berusaha untuk menemukan sesuatu yang baru.

14. Penelitian Terdahulu

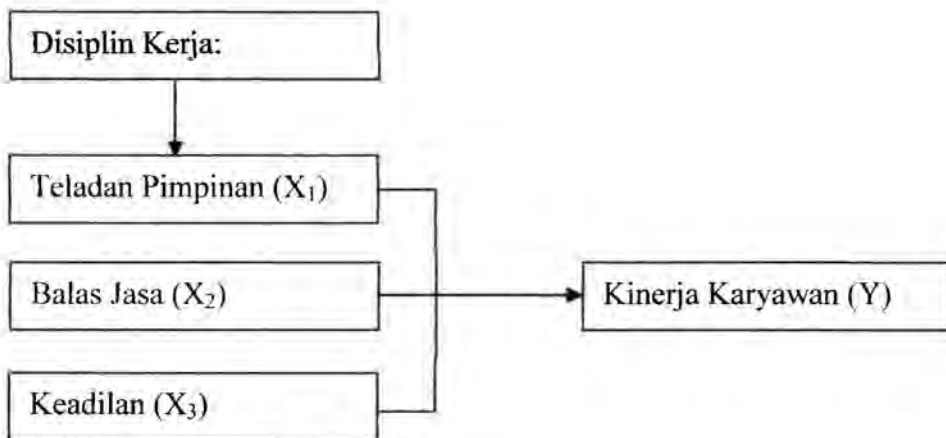
Penelitian Penelitian terdahulu yang memiliki kesamaan dengan penelitian ini, ialah:

1. Skripsi dari M. Ari Taufiq (2007) dengan judul Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Efisiensi Kerja Pada PT. KOEL Perkasa Sakti Medan. Hasil penelitian menyatakan bahwa berdasarkan hasil pengujian hipotesis diperoleh kesimpulan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap efisiensi kerja pada PT. KOEL Perkasa Sakti Medan. Nilai koefisien

determinasi menunjukkan bahwa Sikap (X1), Tepat Waktu (X2), Norma (X3) dan Tanggung Jawab (X4) mampu menjelaskan Efisiensi Kerja (Y) sebesar 43,2%, sedangkan sisanya sebesar 56,8% dijelaskan oleh faktor-faktor lain diluar penelitian.

2. Skripsi Dinawati (2009) dengan judul Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Efisiensi Kerja Karyawan Pada PT. Tiffa Mitra Sejahtera. Hasil penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan uji Uji T_{hitung} (uji parsial) yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa oleh variabel Disiplin Kerja (X) yang terdiri dari variabel Tepat Waktu, Norma dan Tanggung Jawab mempunyai pengaruh terhadap pembentukan Efisiensi Kerja (Y) karyawan pada PT. Tiffa Mitra Sejahtera karena, nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka hipotesis diterima, dan variabel yang mempunyai pengaruh paling dominan adalah variabel Tanggung Jawab. Variabel Disiplin Kerja (X) yang terdiri dari variabel Tepat Waktu, Norma dan Tanggung Jawab mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Efisiensi Kerja (Y) terhadap karyawan pada PT. Tiffa Mitra Sejahtera yaitu sebesar 89,9% sedangkan sisanya 10,1% (100% - 89,9%) dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel yang digunakan.

B. Kerangka Konseptual



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual
Sumber: Fathoni (2006:28).

Kedisiplinan merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting, karena semakin baik disiplin karyawan maka semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapai, sehingga peningkatan efisiensi kerja karyawan dapat tercapai. Tanpa disiplin yang tinggi dari para karyawan, tentu akan menyulitkan perusahaan untuk mencapai hasil yang optimal. Kedisiplinan dapat diartikan bilamana karyawan selalu datang dan pulang sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, mengerjakan semua pekerjaan tepat pada waktunya, serta mematuhi semua peraturan yang ada didalam perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Menurut Hasibuan (2002:213) faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi diantaranya ialah: (1) Tujuan dan kemampuan, (2) Teladan pimpinan, (3) Balas jasa (gaji dan kesejahteraan), (4) Keadilan, (5) Waskat (pengawasan melekat), (6) Sanksi hukuman, (7) Ketegasan, dan (8) Hubungan kemanusiaan. Secara umum dapat disebutkan bahwa tujuan pembinaan disiplin kerja karyawan adalah untuk kelangsungan perusahaan sesuai

dengan motif perusahaan. Pada penelitian ini, peneliti hanya menggunakan 3 faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan, yaitu: teladan pimpinan, balas jasa (gaji dan kesejahteraan), dan keadilan.

C. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban yang sifatnya sementara berdasarkan rumusan masalah yang kebenarannya akan diuji dalam pengujian hipotesis (Sugiono, 2003:306). Berdasarkan latar belakang masalah, perumusan masalah dan kerangka konseptual, maka hipotesis yang dikemukakan oleh peneliti adalah:

1. Disiplin kerja yang terdiri dari teladan pimpinan, balas jasa (gaji dan kesejahteraan), dan keadilan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Bumi Putera.
2. Teladan pimpinan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Bumi Putera.
3. Balas jasa berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Bumi Putera.
4. Keadilan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Bumi Putera.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis, Lokasi dan Waktu Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian deskriptif yaitu dengan cara pendekatan kuantitatif mengumpulkan data serta pembuatan dari objek yang diteliti, kemudian menganalisisnya sehingga memperoleh gambaran umum yang objektif mengenai masalah apa saja yang dihadapi oleh perusahaan.

Lokasi penelitian dilakukan pada PT Bank Bumiputera yang beralamatkan di Jl. Iskandar Muda No. 138 Medan. Penelitian direncanakan dari bulan Maret sampai dengan Juli 2014.

B. Populasi dan sampel

Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Bank Bumiputera yang berjumlah 35 orang, dan dikarenakan jumlah populasi yang tidak begitu banyak, penelitian ini menggunakan metode sensus pada penarikan sampel, dimana seluruh populasi digunakan sebagai sampel. Sedangkan responden yang digunakan untuk validitas adalah 30 orang karyawan PT Bank Bumiputera dari Cabang Asia.

Tabel 3.1
Jumlah Populasi dan Sampel

No.	Bagian Kerja	Jumlah	Persentasi (100%)
1.	<i>Relationship Manager</i>	1	2,85
2.	<i>Head Teller</i>	2	5,72
3.	<i>Teller</i>	10	28,58
4.	<i>Customer Service</i>	5	14,28
5.	<i>AAO Funding</i>	9	25,72
6.	<i>AAO Consumer Banking</i>	8	22,85

Sumber : PT. Bank Bumiputera, Tbk Cabang Iskandar Muda Medan, 2014

C. Definisi Operasional

Variabel bebas adalah variabel yang nilainya tidak tergantung pada variabel lain, sedangkan variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain. Adapun yang menjadi variabel bebas dan terikat dalam penelitian ini adalah :

- a. Disiplin kerja: tepat waktu, norma dan tanggung jawab (X)
 1. Teladan Pimpinan (X1) yaitu bagaimana cara pimpinan perusahaan memberikan contoh kepada bawahan dan memimpin bawahan.
 2. Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) (X2) merupakan imbalan atas kerja karyawan kepada perusahaan.
 3. Keadilan (X3) adalah perlakuan yang sama dari pihak perusahaan kepada seluruh karyawan.
- b. Kinerja Karyawan (Y), kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang karyawan menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Pertanyaan atau pernyataan mengenai variabel kinerja karyawan diukur dengan satuan *Skala Likert*.

Berdasarkan definisi operasional yang diterangkan, maka penulis merumuskan mekanisme penganalisaan variabel pada Tabel 3.2:

Tabel 3.2
Operasional Variabel

No	Variabel	Indikator Variabel	Skala
1	Teladan Pimpinan (X ₁)	a. Memberikan contoh yang baik kepada karyawan b. Bersikap bijaksana c. Bersikap adil d. Bersikap wibawa e. Membantu karyawan dalam menyelesaikan masalah.	Likert
2	Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) (X ₂)	a. Mengetahui kewajiban b. Mengetahui hak c. Pembayaran gaji yang sesuai dengan kesepakatan yang ada d. Perhitungan gaji dilakukan secara transparan e. Perhitungan bonus dilakukan secara transparan	Likert
3	Keadilan (X ₃)	a. Peraturan perusahaan diberitahukan pada saat pertama kali mulai bergabung diperusahaan b. Mentaati peraturan yang ada c. Seluruh karyawan diberlakukan sama oleh pimpinan d. Mengetahui dampak yang akan terjadi bila tidak menyelesaikan pekerjaan yang diberikan. e. Sangsi yang diberikan telah menjadi kesepakatan bersama.	Likert
4	Kinerja Karyawan (Y)	a. Menyelesaikan tugas sesuai target yang telah ditentukan. b. Menyampaikan laporan secara kontinu. c. Menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan dengan sebaik-baiknya. d. Melaksanakan tugas dengan cepat. e. Menyelesaikan pekerjaan sesuai arahan pimpinan. f. Mengikuti SOP yang ada.	Likert

Sumber: Hasibuan (2002) Mathis dan Jackson (2006).

D. Jenis dan Sumber Data

Sumber data yang digunakan penelitian ini yaitu: data primer, merupakan data yang dikumpulkan oleh perseorangan suatu perusahaan melalui objek penelitian secara langsung seperti hasil wawancara dan data yang di dapat merupakan aktifitas yang terjadi di perusahaan.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu :

1. Kuisisioner

Penulis membuat beberapa pertanyaan dengan penelitian yang dilakukan, serta kuisisioner ini ditujukan pada bagian yang berwenang dan jawaban atas pertanyaan kuisisioner ini digunakan sebagai pelengkap kebenaran data data yang ada.

2. Studi dokumentasi

Yaitu penelitian ini dilakukan melalui dokumen dokumen baik yang ada di perusahaan maupun yang ada di perpustakaan.

F. Teknik Analisis Data

1. Uji Validitas dan Realibilitas

Uji Validitas dan Realibilitas dilakukan untuk menguji apakah layak untuk digunakan sebagai instrument penelitian. Valid berarti instrument tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur, dan reliable berarti instrument yang digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama (Sugiyono, 2006:109). Penulis

menggunakan bantuan *software* SPSS versi 19 untuk memperoleh hasil yang lebih terarah pada uji validitas dan realibilitas kuesioner dalam penelitian ini.

2. Analisis Regresi Linier Berganda (*Multiple Linear Regression*)

Analisis Regresi Linier Berganda (*Multiple Linear Regression*) memiliki satu variabel *dependen* dan lebih dari satu variabel *independen* (Nugroho, 2005:43). Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas Disiplin Kerja (teladan pimpinan, balas jasa dan keadilan) terhadap variabel terikat Kinerja karyawan.

Persamaan regresi linear berganda dengan tiga variabel yaitu:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana: Y = skor pengaruh Kinerja Karyawan

a = konstanta

b_1, b_2, b_3 = koefisien regresi

X_1 = skor pengaruh Teladan pimpinan

X_2 = skor pengaruh Balas jasa (gaji dan kesejahteraan)

X_3 = skor pengaruh Keadilan

e = standar error

3. Uji Serempak (Uji F)

Pengaruh variabel independent terhadap variabel dependen diuji dengan tingkat kepercayaan (*confidence interval*) 95% atau $\alpha = 5\%$. kriteria pengujian hipotesis untuk uji serempak (simultan) adalah sebagai berikut:

$H_0 : b_1, \dots, b_3 = 0$ (Disiplin kerja (teladan pimpinan, balas jasa dan keadilan) berpengaruh secara serempak tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Bumi Putera).

$H_0 : b_1, \dots, b_3 \neq 0$ (Disiplin kerja (teladan pimpinan, balas jasa dan keadilan) berpengaruh secara serempak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Bumi Putera).

Uji F dilakukan untuk mengetahui apakah variabel bebas secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat. Dalam hal ini F_{hitung} di bandingkan dengan F_{Tabel} . Dengan syarat sebagai berikut:

- a. Jika $F_{hitung} < F_{Tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.
- b. Jika $F_{hitung} > F_{Tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

2. Uji Parsial (Uji t)

Bila hipotesis diterima, maka dilanjutkan dengan melakukan uji parsial yang lebih dikenal dengan Uji t (t-test). Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikatnya signifikan atau tidak. Uji t adalah menguji apakah hipotesis yang digunakan diterima atau ditolak, dengan tingkat kepercayaan (*confidence interval*) 95% atau $\alpha = 5\%$.

Disini t_{hitung} akan dibandingkan dengan t_{Tabel} dengan syarat sebagai berikut:

- a. Jika $t_{hitung} < t_{Tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.
- b. Jika $t_{hitung} > t_{Tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Kriteria pengujian hipotesis untuk uji parsial adalah sebagai berikut:

$H_0 : b_i = 0$. Artinya disiplin kerja (teladan pimpinan, balas jasa dan keadilan) berpengaruh secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Bumi Putera.

$H_0 : b_i \neq 0$. Artinya disiplin kerja (teladan pimpinan, balas jasa dan keadilan) berpengaruh secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Bumi Putera.

3. Koefisien Determinasi (R^2)

Uji Koefisien Determinasi bertujuan untuk melihat kemampuan variabel bebas dalam menerangkan variabel terikat dapat diketahui dari besarnya koefisien determinasi berganda (R^2). Dengan kata lain, nilai koefisien R^2 digunakan untuk mengukur besarnya sumbangan variabel bebas terhadap variasi variabel terikatnya. Jika R^2 diperoleh dari hasil perhitungan semakin besar atau mendekati 1 maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel bebas terhadap variasi variabel terikat semakin besar. Itu berarti model yang digunakan semakin kuat untuk menerangkan variabel terikatnya. Sebaliknya jika R^2 semakin kecil atau mendekati 0 maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel bebas terhadap variasi variabel terikatnya semakin kecil. Hal ini berarti model yang digunakan semakin lemah untuk menerangkan variasi variabel terikatnya. Secara umum dapat dikatakan bahwa besarnya koefisien determinasi berganda (R^2) berada diantara 0 dan 1 atau $0 \leq R^2 \leq 1$.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Kesimpulan yang diperoleh penulis berdasarkan hasil statistik:

1. Variabel teladan pimpinan (X_1) berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Bumiputera, Tbk.
2. Variabel balas jasa (gaji dan kesejahteraan) (X_2) tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Bumiputera, Tbk.
3. Variabel keadilan (X_3) berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Bumiputera, Tbk.
4. Variabel disiplin kerja yang terdiri dari teladan pimpinan, balas jasa (gaji dan kesejahteraan), dan keadilan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Bumiputera, Tbk.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas maka penulis memberikan saran sebagai berikut:

1. Sebaiknya pimpinan perusahaan terus memperhatikan dan menjaga kedisiplin karyawan yang telah ada saat ini, agar para karyawan dapat mempergunakan waktu kerja dengan seefisien mungkin.
2. PT. Bank Bumiputera, Tbk hendaknya memperhatikan faktor-faktor lain diluar disiplin kerja seperti kepemimpinan, prestasi kerja agar kinerja karyawan semakin baik dan terus meningkat.

3. Selain kedisiplinan, pimpinan perusahaan hendaknya dapat memberikan memotivasi kepada para karyawan, misalnya dengan pemberian bonus, sehingga para karyawan dapat bekerja dengan seefisien mungkin dan memberikan keuntungan bagi perusahaan.



DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, 2002. **Prosedur Penelitian**, Rineka Cipta, Yogyakarta.
- Dinawati, 2009, **Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Efisiensi Kerja Karyawan Pada PT Tiffa Mitra Sejahtera**, Skripsi, Fakultas Ekonomi, Universitas Sumatera Utara (tidak dipublikasikan).
- Fathoni, Abdurrahmat, 2006, **Organisasi Dan Manajemen Sumber Daya Manusia**, Rineka Cipta, Jakarta.
- Ghozali, Imam, 2005, **Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS**, Edisi Ketiga, BP-Universitas Diponegoro. Semarang.
- Grives, Lin, 2003, **Human Resource Book**, Prenada, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu, 2002, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Bumi Aksara, Jakarta.
- Hariandja, Marihot Tua Effendi, 2002, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Cetakan Pertama, Gramedia Widia Sarana, Jakarta
- Hasibuan, Malayu S.P, 2002, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Revisi, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Mangkunegara, 2006, **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan**, PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu, 2000, **Evaluasi Kinerja SDM**, Cetakan Kedua, PT Refika Aditama, Bandung.
- Mathis, Robert L – John H. Jackson, 2006, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Terjemahan Diana Angelica, Edisi Kesepuluh, Salemba Empat, Jakarta.
- Moehersono, 2009, **Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi**, Ghalia Indonesia, Bogor.
- Nugroho, Bhuono Agung, 2005, **Strategi Jitu Memilih Metode Statistik Penelitian Dengan SPSS**, Andi, Yogyakarta.
- Prasetyo, Miftahuljannah, 2009, **Metode Penelitian Kuantitatif**, Rajawali Press, Jakarta.
- Rivai, Veithzal, 2005, **Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan**, Raja Grafindo, Jakarta

- Robbins, Stephen P, 2001, **Perilaku Organisasi**, Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan, Prenhallindo, Jakarta.
- Sastrohadiwirjo, Siswanto, 2002, **Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif Dan Operasional**, Bumi Aksara, Jakarta.
- Sugiono, 2003, **Metode Penelitian Bisnis**, Cetakan Kelima, Alfabeta, Bandung.
- Sugiono, 2006, **Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D**, Alfabeta, Bandung.
- Sunarto, J, 2005, **Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan**, BPFE, Yogyakarta.
- Taufiq, M. Ari, 2007, **Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Efisiensi Kerja Pada PT. KOEL Perkasa Sakti Medan**, Skripsi, Fakultas Ekonomi, Universitas Sumatera Utara (tidak dipublikasikan).
- Umar, Husein, 2008, **Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan**, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Wirawan, 2009, **Manajemen Perilaku Organisasi**, Cetakan Kedua, Kencana, Jakarta.

