

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari bahasa Inggris yaitu *management* John M. Echols dan Hassan Shadily (1997: 359), yang mempunyai arti “penyelenggara atau pengurusan agar sesuatu yang dikelola dapat berjalan dengan lancar, efektif dan efisien Suharsimi Arikunto (1996: 359).

Bahkan manajemen adalah ketatalaksanaan, tata pimpinan, pengelolaan. Manajemen atau pengelolaan dalam pengertian umum menurut Suharsimi Arikunto (1990: 2) adalah pengadministrasian, pengaturan atau penataan suatu kegiatan.

Manajemen merupakan arti yang sangat luas, dapat berarti proses, seni, maupun ilmu. Dikatakan proses karena dalam manajemen terdapat beberapa tahapan untuk mencapai tujuan yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Dikatakan seni karena manajemen merupakan salah satu cara atau alat untuk seorang manajer dalam mencapai tujuan. Dimana penerapan dan penggunaannya tergantung pada masing-masing manajer yang mempunyai cara dan gaya tersendiri, dalam mencapai tujuan perusahaan yang sebagian besar dipengaruhi oleh kondisi dan pembawaan manajer. Dikatakan ilmu karena manajemen dapat dipelajari dan dikaji sebenarnya.

Manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat, dan profesi Nanang Fattah (2004: 1). Dikatakan sebagai ilmu karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan

bagaimana orang bekerja sama. Dikatakan sebagai kiat karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain menjalankan dalam tugas. Di pandangan sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer, dan para profesional dituntun oleh suatu kode etik.

Manajemen merupakan suatu proses menyelesaikan aktivitas secara efisien dengan atau melalui orang lain dan berkaitan dengan rutinitas tugas suatu organisasi menurut Sudarwan Danim dan Suparno (2009: 3)

Menurut Suharsimi Arikunto (1990: 8) manajemen adalah penyelenggara pengurusan agar sesuatu yang dikelola dapat berjalan dengan lancar, afektif dan efisien. Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan atau suatu kelompok orang-orang ke arah tujuan organisasional atau maksud yang nyata GR. Terry dan LW. Ren (1993: 1). Dalam proses manajemen terlibat fungsi-fungsi pokok yang ditampilkan oleh seorang manajer/pimpinan, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*). Oleh karena itu, manajemen diartikan sebagai proses merencana, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.

Defenisi manajemen menurut para ahli antara lain sebagai berikut :

Menurut Hasibuan (2003 : 1) menyatakan bahwa “manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu”

Menurut Handoko (2003 : 8) menyatakan bahwa “Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha – usaha para para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan”.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien, yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Berbagai istilah yang dipakai untuk menunjukkan manajemen sumber daya manusia antara lain : manajemen sumber daya manusia, manajemen sumber daya insani, manajemen personalia, manajemen kepegawaian, manajemen perburuhan, dan lain-lain.

Manajemen sumber daya manusia timbul sebagai masalah baru pada tahun 1960-an, sebelum itu kurang lebih pada tahun 1940-an yang mendominasi adalah manajemen personalia. Antara keduanya jelas terdapat perbedaan di dalam ruang lingkup dan tingkatannya. Manajemen sumber daya manusia mencakup masalah-masalah yang berkaitan dengan pembinaan, penggunaan dan perlindungan sumber daya manusia, sedangkan manajemen personalia lebih banyak berkaitan dengan sumber daya manusia yang berada dalam perusahaan-perusahaan, yang umum dikenal dengan sektor modern. Tugas manajemen personalia adalah mempelajari

dan mengembangkan cara-cara agar manusia dapat secara efektif diintegrasikan ke dalam berbagai organisasi guna mencakup tujuannya.

Manajemen sumber daya manusia sebenarnya merupakan suatu gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial, yang perlu dikembangkan sedemikian rupa sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi maupun pengembangan dirinya.

Manajemen merupakan suatu proses untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Kata proses bermakna bahwa manajemen itu merupakan cara kerja yang dilaksanakan secara sistemik dan sistematis. Manajemen memandang bahwa suatu organisasi merupakan satuan kerja yang terdiri dari beberapa bagian yang dikoordinasikan dan didorong ke arah sinergi kerja dalam menyelesaikan aneka pekerjaan. Sudarwan Danim dan Suparno (2009: 8)

Menurut Faustin C. Gomes (2003 : 2) Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi atau bidang produksi, pemasaran, keuangan maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting peranannya dalam pencapaian tujuan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang Sumber Daya Manusia (SDM) dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut dengan manajemen sumber daya manusia. Istilah “manajemen” mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang seharusnya *memanage* (mengelola) sumber daya manusia.

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut beberapa para ahli, diantaranya :

a. Menurut Edin Flippo (2004 : 124) Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan kompetensi, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat.

b. Sedangkan menurut Malayu Hasibuan (2003 : 21) Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja, agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan.

c. Menurut T. Hani Handoko (2001 : 4) Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa pengertian manajemen sumber daya manusia atau manajemen personalia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompetensi, penilaian kinerja, integritas dan pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perseorangan, organisasi dan masyarakat.

2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sudarwan Danim dan Suparno (2009: 8) membagi fungsi manajemen menjadi empat yaitu: (1) merencanakan (*planning*); (2)

mengorganisasikan (*organizing*); (3) memimpin (*leading*) dan (4) mengendalikan (*controlling*). Fungsi manajemen sumber daya manusia adalah: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian.

1. Perencanaan

Perencanaan sumber daya manusia dalam organisasi merupakan seperangkat kegiatan yang berkaitan dengan perencanaan dan kebutuhan pegawai atau sumber daya manusia dari suatu organisasi di masa mendatang. Menurut Justin T. Sirait (2006: 18) melalui estimasi jumlah dan jenis pegawai yang diperlukan oleh seluruh bagian-bagian kepegawaian dapat menyusun rencana secara lebih baik dalam hal-hal yang menjadi lingkup pekerjaannya, misalnya penarikan pegawai, seksi pegawai, dan lain sebagainya.

Seorang penulis M. Manullang (2005: 27) berpendapat bahwa fokus perhatian perencanaan sumber daya manusia ialah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen yang lebih menjamin bagi organisasi yang tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat.

2. Pengorganisasian

Mengorganisaikan adalah suatu proses pengaturan dan pengalokasian kerja, wewenang, dan sumber daya di kalangan anggota sehingga mereka dapat mencapai tujuan organisasi secara efisien. (Sudarwan Danim dan Suparno, 2009: 9) Setelah program-program disusun ditetapkan, perlu dibentuk organisasi yang akan melaksanakan program-program tadi. Organisasi adalah alat untuk mencapai tujuan oleh karena itu manajer personal harus membentuk satu organisasi dengan

merancang struktur yang menggambarkan hubungan antara tugas-tugas antar pegawai dan faktor-faktor fisik.

3. Pengarahan

Disebut juga dengan pemberian motivasi atau pemberian komando agar pegawai mulai bekerja. Pada dasarnya fungsi ini akan menumbuhkan kemauan pegawai untuk mulai bekerja secara aktif.

4. Pengendalian

Menurut Justin T. Sirait (2006 : 5) kegiatan-kegiatan yang biasa dilakukan dalam proses pengendalian berupa observasi terhadap kegiatan-kegiatan perencanaan di samping itu juga korelasi-korelasi terhadap penyimpangan yang terjadi selama rencana sedang dilaksanakan

Disamping adanya fungsi-fungsi manajemen tadi, maka seorang manajer harus juga memiliki kemampuan dalam fungsi-fungsi operasional. Fungsi-fungsi operasional tersebut adalah perolehan pegawai, pengembangan, pemberian imbalan, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja.

2.2 Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin merupakan tindakan manager untuk mendorong anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut. Dengan kata lain pendisiplinan pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga para pegawai tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan pegawai yang

lainnya P. Sondang Siagian (2005 : 305) Disiplin adalah “tata tertib (di sekolah, kemiliteran), ketaatan (kepatuhan) pada peraturan (tata tertib).” (Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa Departemen Pendidikan Nasional RI, 2005: 237).

Disiplin adalah “suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.” B. Siswanto Sastrohadwiryo (2009: 291)

Disiplin adalah suatu keadaan tertib di mana orang-orang yang tergabung dalam suatu organisasi tunduk pada peraturan-peraturan yang telah ada dengan rasa senang hati menurut Ali Imron (1995: 183)

Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan. Tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, sulit bagi perusahaan untuk mewujudkan tujuannya. Jadi, kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya Malayu Hasibuan (2007 : 193).

Bejo Siswanto Sastrohadwiryo (2009: 291) menyatakan bahwa disiplin kerja adalah disiplin kerja merupakan suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk

menerima sanksi-sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Menurut T.Hani Handoko (2003 : 208) menyatakan bahwa disiplin kerja merupakan kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasi.

Menurut S.P Hasibuan (2009 : 193) menyatakan bahwa kedisiplinan merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Dari pendapat beberapa para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah suatu sikap taat, patuh, dan kesungguhan pegawai untuk melaksanakan kewajiban dan tanggung jawab sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku

Adapun indikator yang mempengaruhi disiplin kerja pegawai menurut Agus Dharma (2004 : 403-407) adalah:

- a. Kehadiran pegawai setiap hari

Pegawai wajib hadir di perusahaannya sebelum jam kerja, dan pada biasanya digunakan sarana kartu kehadiran pada mesin absensi

- b. Ketepatan jam kerja

Penetapan hari kerja dan jam kerja diatur atau ditentukan oleh perusahaan. Pegawai diwajibkan untuk mengikuti aturan jam kerja, tidak melakukan pelanggaran jam istirahat dan jadwal kerja lain, keterlambatan masuk kerja dan wajib mengikuti aturan jam kerja per hari.

- c. Mengenakan pakaian kerja dan tanda pengenal

Seluruh pegawai wajib memakai pakaian yang rapi dan sopan, dan mengenakan tanda pengenal selama menjalankan tugas kedinasan. Bagi sebahagian besar kantor ataupun perusahaan biasanya menyediakan pakaian seragam yang sama untuk semua karyawannya sebagai bentuk simbol dan kebersamaan dan keakraban disebuah kantor ataupun perusahaan.

d. Ketaatan pegawai terhadap peraturan

Adakalanya pegawai secara terang-terangan menunjukkan ketidakpatuhan, seperti menolak melaksanakan tugas yang seharusnya dilakukan. Jika tingkah laku pegawai menimbulkan dampak atas kinerjanya, para pemimpin harus siap melakukan tindakan pendisiplinan.

Adapun peraturan yang berkaitan dengan disiplin, antara lain :

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

Dengan demikian indikator kerja adalah (1) ketaatan dalam melaksanakan tugas seperti halnya mentaati jam kerja; mentaati peraturan kedinasan, taat kepada tugas dan kerelaan mematuhi peraturan, (2) kepatuhan terhadap arahan atasan misalnya selalu mengutamakan kepentingan dinas, menyelesaikan tugas tepat waktu, kesadaran menjalankan aturan, kesadaran melakukan tugas, (3) kesadaran

dalam menjalankan aturan dan tugas, misalnya kesediaan menanggung resiko dan keikhlasan menjalankan tugas, (4) rasa tanggung jawab dalam melaksanakan tugas misalnya kesungguhan menjalankan tugas dan ketekunan menjalankan tugas.

2.2.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Wahyudi (2002 : 202-207) banyak faktor yang dapat mempengaruhi tegak tidaknya disiplin dalam organisasi atau perusahaan.

Faktor-faktor tersebut antara lain :

a. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya pemberian kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para pegawai akan dapat mematuhi segala peraturan yang berlaku. Bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah disumbangkan bagi organisasi atau perusahaan. Akan tetapi bila ia merasa kompensasi yang diterima jauh memadai, maka ia akan berfikir mendua, dan berusaha mencari tambahan penghasilan lain diluar, sehingga menyebabkan ia sering mangkir, serta minta izin keluar, dan sebagainya.

b. Ada tidaknya keteladanan pimpinan

Keteladanan pimpinan maksudnya bawa dalam lingkungan perusahaan, semua pegawai akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dari ucapannya, perbuatan dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah diterapkan. Peranan keteladanan pimpinan sangat besar dalam organisasi atau perusahaan, karena pimpinan dalam suatu organisasi atau perusahaan masih menjadi panutan para pegawai. Oleh sebab itu,

bila seorang pimpinan menginginkan tegaknya disiplin organisasi atau perusahaan, maka ia harus lebih dulu mempraktikkannya dan mempelopori, agar dapat diikuti oleh para pegawai lainnya.

c. Ada tidaknya aturan pasti untuk dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam organisasi atau perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Para pegawai mau melakukan disiplin bila ada aturan yang jelas dan di informasikan kepada mereka. Oleh sebab itu, disiplin akan dapat ditegakkan dalam suatu organisasi atau perusahaan, bila ada peraturan tertulis yang telah disepakati bersama.

d. Keberanian pemimpin mengambil tindakan

Suatu disiplin akan dapat ditegakkan, bila disamping aturan tertulis yang jadi pegangan bersama, juga perlu ada sanksi. Bila ada seorang pegawai yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya.

2.2.2 Pembagian Disiplin Kerja

Tujuan pengadaaan sanksi disiplin kerja para tenaga kerja yang melanggar norma-norma adalah memperbaiki dan mendidik para pegawai yang melakukan pelanggaran disiplin. Oleh karena itu, setiap manajemen yang menghukum wajib mengadakan penelitian terlebih dahulu dengan metode dan teknik yang memiliki validitas dan tingkat reliabilitas yang tinggi atas tindakan dan praduga pelanggaran disiplin yang dilakukan para pegawai yang bersangkutan. sanksi atas pelanggaran disiplin yang dijatuhkan haruslah setimpal dengan pelanggaran disiplin yang dilakukan sehingga secara adil dapat diterima. Termasuk

pelanggaran disiplin adalah setiap pola perilaku untuk memperbanyak, mengedarkan, mempertontonkan, menempelkan, menawarkan, menyipkan, memiliki tulisan, atau rekaman yang berisi anjuran atau hasutan untuk melanggar peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan yang tertulis maupun tidak tertulis.

B. Siswanto Sastrohadiwiryo (2009: 293).

T. Hani Handoko (2003 : 208), membagi disiplin kerja menjadi tiga yaitu :

1. disiplin preventif yaitu kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para pegawai agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan dapat dicegah.
2. disiplin korektif yaitu, kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Kegiatan korektif sering berupa suatu bentuk hukuman dan disebut tindakan pendisiplinan.
3. disiplin progresif yaitu, kegiatan memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang

2.2.3 Hambatan-Hambatan Yang Dihadapi Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja

Pada dasarnya pegawai dapat digolongkan dalam kriteria sebagai berikut :

- a. Pegawai yang berprestasi dan memiliki potensi, tidak terdapat masalah yang berarti untuk meningkatkan disiplin kerja karena pegawai yang bersangkutan memiliki motivasi yang baik untuk berprestasi.

- b. Pegawai yang berpotensi tetapi mempunyai masalah, pegawai jenis ini memiliki potensi untuk digali dari dalam dirinya tetapi mempunyai masalah yang cukup berarti misalnya kurang disiplin terhadap jam kerja.
- c. Pegawai yang biasa-biasa saja dan sulit untuk mengembangkan diri, pegawai jenis ini cenderung pasif.

Hambatan-hambatan yang dihadapi oleh pimpinan dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai adalah sebagai berikut :

- a. Kurangnya motivasi kerja sehingga kedisiplinan akan waktu tidak begitu diperhatikan.
- b. Kurangnya pemberian insentif terhadap pegawai yang memiliki kedisiplinan tinggi dalam bekerja.

2.2.4 Pelaksanaan Sanksi Pelanggaran Disiplin Kerja

Menurut Mangkunegara (2004 : 131-132) pelaksanaan sanksi terhadap pelanggar disiplin kerja dengan memberikan peringatan, harus segera, konsisten dan impersonal.

- a. Pemberian peringatan

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

- b. Pemberian saksi harus segera

Pegawai yang melanggar disiplin harus segera diberikan sanksi yang sesuai dengan peraturan organisasi yang berlaku. Tujuannya agar pegawai yang bersangkutan memahami sanksi pelanggaran yang berlaku diperusahaan. Kelalaian pemberian sanksi akan memperlemah disiplin yang ada. Di samping itu, memberi peluang pelanggar untuk mengabaikan disiplin perusahaan.

c. Pemberian sanksi harus konsisten

Pemberian sanksi kepada pegawai yang tidak disiplin harus konsisten. Hal ini bertujuan agar pegawai sadar dan menghargai peraturan yang berlaku. Ketidak konsistenan pemberian sanksi dapat mengakibatkan pegawai merasakan adanya diskriminasi pegawai, ringannya sanksi, dan pengabdian disiplin.

d. Pemberian sanksi harus impersonal

Pemberian sanksi pelanggaran disiplin harus tidak membedakan pegawai, tua muda, pria wanita tetap diberlakukan sama sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuannya agar pegawai menyadari bahwa disiplin kerja berlaku untuk semua pegawai dengan sanksi pelanggaran sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Pada umumnya sebagai pegangan manajer meskipun tidak mutlak, tingkat dan jenis sanksi disiplin kerja terdiri atas sanksi disiplin berat, sanksi disiplin sedang dan sanksi disiplin ringan. B. Siswanto Sastrohadiwiryo (2009: 293)

PNS yang melakukan pelanggaran disiplin dijatuhi hukuman disiplin. Tingkat dan Jenis Hukuman Disiplin dijelaskan pada Pasal 7 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010: (1) Tingkat hukuman disiplin terdiri

dari: a. hukuman disiplin ringan; b. hukuman disiplin sedang; dan c. hukuman disiplin berat. (2) Jenis hukuman disiplin ringan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a terdiri dari: a. teguran lisan; b. teguran tertulis; dan c. pernyataan tidak puas secara tertulis. (3) Jenis hukuman disiplin sedang sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b terdiri dari: a. penundaan kenaikan gaji berkala selama 1 (satu) tahun; b. penundaan kenaikan pangkat selama 1 (satu) tahun; dan c. penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun. (4) Jenis hukuman disiplin berat sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c terdiri dari: a. penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 3 (tiga) tahun; b. pemindahan dalam rangka penurunan jabatan setingkat lebih rendah; c. pembebasan dari jabatan; d. pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai PNS; dan e. pemberhentian tidak dengan hormat sebagai PNS.

2.3 Pengertian Kinerja Pegawai

Mengenai kinerja pegawai berkaitan dengan sumber daya manusia yang cukup urgen bagi perusahaan atau organisasi dalam mengelola, mengatur, memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor produksi potensial, secara nyata. Faktor produksi bukan hanya bekerja secara fisik saja akan tetapi juga bekerja secara fikir. Sehingga dapat dikatakan sumber daya manusia adalah sumber yang sangat penting atau faktor kunci untuk mendapatkan kinerja yang baik.

Menurut Hasibuan (2011 : 160), “kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan

kesempatan. Berdasarkan paparan di atas kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu menurut standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Menurut I Gusti Agung Rai (2008 : 40), mengatakan bahwa “kinerja merupakan hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang telah dilakukan dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama. Di lain pihak, Ahuya menjelaskan sebagaimana dikutip I Gusti Agung Rai (2008 : 41), ”Kinerja adalah cara perseorangan atau kelompok dari suatu organisasi menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas”. Dari dua defenisi tersebut terlihat bahwa istilah kinerja mengarah pada dua hal, yaitu proses dan hasil yang dicapai.

Mathis and Jackson (2006 : 378), berpendapat bahwa “kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen yaitu kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan dari hasil, kehadiran dan kemampuan bekerja sama”.

Menurut Mangkuprawira dan Hubels (2007 : 153), “Kinerja pegawai adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara berencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan”.

Kinerja menurut Faustino Cardoso Gomes (2003 : 195), “kinerja karyawan sebagai ungkapan seperti output, efesiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas. Anwar Prabu Mangkunegara (2006 : 67), mengemukakan pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas

yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut Oemar Hamalik (2002 : 2), “kinerja adalah kemampuan tenaga kerja memiliki kemampuan profesional, kemampuan berloyalitas, kemampuan berdedikasi dan kemampuan berdisiplin, sebagai suatu perangkat kemampuan yang utuh dan lengkap, sesuai dengan tuntutan permintaan perusahaan yang bersangkutan”.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah perilaku yang ditunjukkan sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

2.3.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mathis and Jackson (2006 : 113-114), kinerja para karyawan adalah awal dari suatu keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuannya. Ada 3 faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu :

1. Kemampuan Individual

Kemampuan individual karyawan ini mencakup bakat, minat dan faktor kepribadian. Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dimiliki seorang karyawan berupa pengetahuan, pemahaman, kemampuan, kecakapan interpersonal dan kecakapan teknis. Dengan demikian , kemungkinan seorang karyawan akan mempunyai kinerja yang baik, jika karyawan tersebut memiliki tingkat keterampilan baik maka karyawan tersebut akan menghasilkan kinerja yang baik pula.

2. Usaha yang Dicurahkan

Usaha yang dicurakan dari karyawan bagi perusahaan adalah etika kerja, kehadiran dan motivasinya. Tingkat usahanya, merupakan gambaran motivasi yang diperlihatkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Walaupun karyawan mempunyai tingkat keterampilan untuk mengerjakan pekerjaan, akan tetapi tidak akan bekerja dengan baik jika hanya sedikit upaya. Hal ini berkaitan dengan perbedaan antara tingkat keterampilan dengan tingkat upaya. Tingkat keterampilan merupakan ceminan dari apa yang dilakukan.

3. Dukungan organisasi

Dalam dukungan organisasi, perusahaan menyediakan fasilitas karyawan dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah apa yang mempengaruhi sebanyak mereka memberikan kontribusi pada organisasi.

2.3.2 Karakteristik Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegara (2002 : 68), karakteristik orang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- b. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
- c. Memiliki tujuan yang realitis.
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
- e. Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.

- f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

2.3.3 Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Robbins (2006 : 260), untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada lima indikator, yaitu:

- a. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan, terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

- b. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan

- c. Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

- d. Efektivitas

Tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam pengguna sumber daya.

- e. Kemandirian

Tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

2.4 Hubungan Disiplin Kerja Dengan Kinerja Pegawai

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

Kedisiplinan para pegawai akan meningkat apabila kebutuhannya dapat terpenuhi yang pada akhirnya akan mendorong pegawai tersebut lebih giat bekerja untuk lebih baik dan dapat memberikan kontribusinya secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan.

Kinerja pegawai pada organisasi atau perusahaan memiliki andil yang sangat besar terhadap pencapaian target dan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dan tenaga kerja tanpa ditunjang dengan disiplin kerja yang baik, maka tugas atau pekerjaan yang dilaksanakan tidak akan mencapai hasil yang maksimal, bahkan mungkin akan mengalami kegagalan yang dapat merugikan organisasi dimana ia bekerja. Menurut Saydam (2000 : 286), Pegawai yang melakukan pekerjaan tanpa kedisiplinan akan berdampak negatif bagi organisasi, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja pegawai tersebut.