



Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Sedangkan menurut Edwin B. filippo yang dikutip oleh Malayu S.P. Hasibuan (2011:11) mengemukakan bahwa :

*“Human resources management is the planning, organizing, directing and controlling of the procurement, compensation, integration, maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organizational and societal objectives are accomplished”.*

(Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu organisasi dan masyarakat).

Dan menurut Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2011:2) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balasa jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Dari definisi manajemen sumber daya manusia yang telah dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses perencanaan yang mengatur hubungan ketenagakerjaan agar efektif dan efisien sehingga dapat terwujudnya tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

### 2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Seorang manajer harus pintar menjalankan fungsi manajemen, disamping itu manajer harus melakukan pengawasan terhadap karyawan yang telah diberikan tanggung jawab untuk melaksanakan tugas operasional. Dengan kata lain manajer harus mempunyai fungsi organisasi yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Secara garis besar Fungsi Sumber Daya Manusia seperti yang dikemukakan **Malayu S.P. Hasibuan (2011:22)** dalam bukunya yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia” terbagi 2 fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu :

1. Fungsi – Fungsi Manajerial meliputi :
  1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi pengintegrasian, pemeliharaan,

kedisiplinan dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi. organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan yang mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan oleh pimpinan perusahaan dengan memberikan tugas kepada bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar menaati peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat kesalahan, diadakan tindakan perbaikan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan,

perilaku, kerja sama, pelaksanaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

## 5. Fungsi – Fungsi Operasional

### 1. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan untuk mendapatkan karyawan yang sesuai yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Pengadaan yang baik akan membantu mewujudkan tujuan perusahaan.

### 2. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan pelatihan.

Pendidikan dan pelatihan yang di berikan kepada karyawan, harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan untuk masa kini maupun masa yang akan datang.

### 3. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa secara langsung atau tidak langsung. Uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan balas jasa yang di berikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak, adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal.

4. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah menyangkut kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan karyawan, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhannya dari hasil pekerjaannya di perusahaan. Pengintegrasian penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

5. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan merupakan suatu kegiatan untuk memelihara meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas seorang karyawan agar mereka mau mengabdikan pada pekerjaan sampai mereka pensiun nanti. Pemeliharaan yang baik dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian karyawan serta berpedoman pada internal dan eksternal konsistensi.

6. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

7. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pension, dan sebab-sebab lainnya.

## 2.2 Disiplin Kerja

### 2.2.1 Pengertian Disiplin Kerja

Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya antara lain ditentukan oleh faktor disiplin kerja yang memiliki sikap / perilaku yang baik dan benar dalam mematuhi semua peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Selain itu disiplin kerja merupakan perwujudan kepatuhan dan ketaatan kepada hukum sehingga karyawan akan berusaha untuk mengurangi segala bentuk pelanggaran-pelanggaran sesuai peraturan yang berlaku di dalam perusahaan.

Menurut **Gary Dessler (2005:53)** disiplin kerja adalah “sebuah prosedur yang dilakukan oleh perusahaan untuk memperbaiki atau menghukum seseorang bawahan karena telah melanggar aturan prosedur.”

Menurut **Ambar Teguh Sulistiyani (2003:236)** “disiplin adalah suatu prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena peraturan-peraturan”.

Menurut **Robert L Mathis (2002:76)** disiplin kerja adalah “disiplin merupakan bentuk peraturan-peraturan perusahaan”.

Pengertian disiplin kerja diatas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan disiplin kerja adalah sikap mental yang tercermin dalam perbuatan

perorangan maupun kelompok berupa kepatuhan atau ketaatan terhadap peraturan perusahaan dan bersedia menerima sanksi apabila terbukti melanggar peraturan kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

### 2.2.2 Jenis-Jenis Disiplin Kerja

Menurut T. Hani Handoko (2001:208) ada tipe kegiatan disiplin kerja yaitu:

#### 1. Disiplin preventif

Adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Sasaran pokoknya adalah untuk mendorong disiplin diri karyawan. Dengan cara ini karyawan menjaga disiplin diri mereka dan bukan karena suatu paksa manajemen. Adapun aturannya seperti:

1. Ketepatan waktu
2. Kehadiran
3. Penggunaan jam kerja

#### 4. Disiplin korektif

Adalah kegiatan diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba menghindari pelanggaran-pelanggaran berikutnya. Kegiatan korektif sering berupa sesuatu bentuk hukuman dan disebut tindakan kedisipinan. Sasaran-

sasaran tindakan pendisiplinan hendaknya positif, bersifat mendidik dan menilai, bukan tindakan negative yang bersifat menjatuhkan. Secara umum tindakan pendisiplinan adalah sebagai berikut:

1. Peringatan, ini dilakukan dengan mengkomunikasikan semua peraturan-peraturan pada semua karyawan
2. Segera atau secepat mungkin, dimana tindakan pendisiplinan ini hendaknya dilakukan secepat mungkin sehingga karyawan dapat memahami hubungan peristiwa untuk dimasa akan datang pelanggaran dapat diperkecil
3. Konsisten dimana karyawan yang melakukan kesalahan yang sama diberikan hukuman yang sama pula
4. Impersonal atau tidak bersifat pribadi, dimana dalam melakukan tindakan pendisiplinan tidak memandang individu dan tidak pandang bulu yang dapat menimbulkan diskriminasi
5. Disiplin progresif

Adalah penerapan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang-ulang. Tindakan pendisiplinan bertahap terhadap

seorang karyawan yang melakukan pelanggaran berulang dan memberi waktu bagi manajemen untuk mendorong karyawan tersebut memperbaiki pelanggaran. Sebuah contoh sistem disiplin progresif yang disusun atas dasar tingkat berat atau kasarnya hukuman secara ringkas dapat ditunjukkan sebagai berikut:

6. Pelanggaran pertama akan diberikan peringatan lisan
7. Pelanggaran berikutnya akan diberikan peringatan tertulis
8. Pelanggaran yang lebih jumlahnya akan diberikan tindakan berupa skorsing
9. Pelanggaran yang selanjutnya di beri tindakan terakhir pemberhentian atau pemecatan

Disiplin kerja perlu diterapkan untuk menjamin agar karyawan perusahaan melaksanakan pekerjaannya secara efektif dan mentaati peraturan-peraturan yang diterapkan perusahaan sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

### **2.2.3 Tujuan Disiplin Kerja**

Secara umum dapat disebutkan bahwa tujuan utama disiplin kerja adalah demi kelangsungan organisasi atau perusahaan sesuai dengan motif organisasi

atau perusahaan yang bersangkutan baik hari ini maupun hari esok. Menurut **Siswanto Sastrohadiwiryo (2003:292)** secara khusus tujuan disiplin kerja para pegawai, antara lain:

1. Agar pegawai menepati segala peraturan dan kebijakan ketenaga kerja maupun peraturan dan kebijakan organisasi yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen dengan baik.
2. Pegawai dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan organisasi sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
3. Pegawai dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana, barang dan jasa organisasi dengan sebaik-baiknya.
4. Para pegawai dapat bertindak dan berpartisipasi sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada organisasi.
5. Pegawai mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Dengan adanya tujuan disiplin kerja diharapkan para karyawan perusahaan menyadari dan bersedia untuk menaati peraturan yang telah di berlakukan agar dapat membantu meningkatkan produktivitas karyawan dan mencapai tujuan perusahaan.

#### **2.2.4 Pendekatan-Pendekatan Dalam Disiplin**

Penegakan disiplin kerja tidak bisa diserahkan kepada para karyawan semata-mata. Untuk itu perusahaan harus mempunyai semacam model pendekatan kepada para karyawannya. Ada tiga pendekatan disiplin menurut **Anwar Prabu Mangkunegara (2001:130)** yaitu:

1. Pendekatan disiplin modern yaitu mempertemukan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru diluar hukuman. Pendekatan ini berasumsi:
  1. Disiplin modern merupakan suatu cara menghindarkan bentuk hukuman secara fisik
  2. Melindungi tuduhan yang benar untuk diteruskan pada proses hukum yang berlaku
  3. Keputusan-keputusan yang semanya terhadap kesalahan atau prasangka harus diperbaiki dengan mengadakan proses penyuluhan dengan mendapatkan fakta-faktanya
  4. Pendekatan disiplin dengan tradisi yaitu pendekatan disiplin dengan cara memberikan hukuman. Pendekatan ini berasumsi:
    1. Disiplin dilakukan oleh atasan kepada bawahan, dan tidak pernah ada peninjauan kembali bila telah diputuskan
    2. Disiplin adalah hukuman untuk pelanggaran, pelaksanaannya harus disesuaikan dengan tingkat pelanggarannya
    3. Pengaruh hukuman untuk memberikan pelajaran kepada pelanggar maupun kepada pegawai lainnya
    4. Peningkatan perbuatan pelanggaran diperlukan hukuman yang lebih keras

5. Pemberian hukuman terhadap pegawai yang melanggar kedua kalinya harus diberi hukuman yang lebih berat
6. Pendekatan disiplin bertujuan berasumsi bahwa :
  1. Disiplin kerja harus dapat diterima dan dipahami oleh semua pegawai
  2. Disiplin bukanlah suatu hukuman, tetapi merupakan pembentukan perilaku
  3. Disiplin ditujukan untuk perubahan perilaku yang lebih baik
  4. Disiplin pegawai bertujuan agar pegawai bertanggung jawab terhadap perbuatannya

#### **2.2.5 Sanksi Pelanggaran Kerja**

Pelanggaran kerja adalah setiap ucapan, tulisan, perbuatan seorang pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur oleh pimpinan organisasi. Sanksi pelanggaran kerja adalah hukuman disiplin yang dijatuhkan oleh pimpinan organisasi kepada pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur pimpinan organisasi. Menurut Veithzal Rivai (2011:831), Ada beberapa tingkatan dan jenis sanksi pelanggaran kerja yang umumnya berlaku dalam suatu organisasi yaitu :

- a. Sanksi pelanggaran ringan dengan jenis seperti teguran lisan, teguran tertulis, pernyataan tidak puas secara tertulis.
- b. Sanksi pelanggaran sedang dengan jenis seperti penundaan kenaikan gaji, penurunan gaji, penundaan kenaikan pangkat.

- c. Sanksi pelanggaran berat dengan jenis seperti penurunan pangkat, pemecatan.

### 2..2.6 Mengatur dan Mengelola Disiplin

Setiap manajer harus dapat memastikan bahwa karyawan tertib dalam tugas. Konteks disiplin, makna keadilan harus dirawat dengan konsisten. Apabila karyawan menghadapi tantangan tindakan disiplin, pemberi kerja harus dapat membuktikan bahwa karyawan yang terlibat dalam kelakuan yang tidak patut dihukum. Para penyelia perlu berlatih bagaimana cara mengelola disiplin yang baik. Menurut Veithzal Rivai (2011:833), Adanya standar disiplin yang digunakan untuk menentukan bahwa karyawan telah diperlakukan secara wajar yaitu :

#### a. Standar disiplin

Beberapa standar dasar disiplin berlaku bagi semua pelanggaran aturan apakah besar atau kecil. Setiap karyawan dan penyelia perlu memahami kebijakan perusahaan serta mengikuti prosedur secara penuh. Karyawan yang melanggar aturan akan diberi kesempatan untuk memperbaiki perilaku mereka. Para manajer perlu mengumpulkan sejumlah bukti untuk membenarkan disiplin. Bukti ini harus secara hati-hati didokumentasikan sehingga tidak bisa untuk diperdebatkan. Sebagai suatu model bagaimana tindakan disipliner harus diatur adalah :

1. Apabila seorang karyawan melakukan suatu kesalahan, maka karyawan harus konsekuen terhadap aturan pelanggaran.

2. Apabila tidak dilakukan secara konsekuen, berarti karyawan tersebut telah melecehkan peraturan yang telah ditetapkan.
3. Kedua hal diatas akan berakibat pemutusan hubungan kerja dan karyawan harus menerima hukuman tersebut.

b. Penegakan standar disiplin

Apabila pencatatan tidak adil dan sah menurut undang-undang atau pengecualian ketenagakerjaan sesuka hati, pengadilan memerlukan bukti dari pemberi kerja untuk membuktikan sebelum karyawan ditindak. Standar kerja tersebut dituliskan dalam kontrak kerja.

Sedangkan menurut **Gauzali Saydam (2000:286)**, Bentuk disiplin kerja yang baik akan tercipta suasana sebagai berikut :

1. Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
2. Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para karyawan dalam melakukan pekerjaan.
3. Besarnya rasa tanggung jawab para karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.
4. Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi di kalangan karyawan.
5. Meningkatnya efisiensi dan hasil kerja para karyawan.

### **2.2.7 Langkah-Langkah Untuk Peningkatan Disiplin Kerja**

Menurut **Gouzali (2000 : 288)**, penegakan disiplin kerja tidak bisa diserahkan kepada pegawai secara langsung. Perusahaan mempunyai langkah-langkah dalam meningkatkan kerja para pegawainya diantaranya :

5. Menciptakan peraturan-peraturan dan tata tertib yang harus dilaksanakan oleh para pegawai
6. Menciptakan dan memberi sanksi-sanksi bagi para pelanggar disiplin
7. Melakukan pembinaan disiplin melalui pelatihan-pelatihan kedisiplinan terus menerus

Penerapan disiplin kerja sangat diperlukan dalam suatu instansi karena dengan adanya disiplin kerja maka instansi akan dapat melaksanakan kegiatan-kegiatan dalam rangka mencapai sasaran yang telah ditentukan.

## **2.3 Kinerja Karyawan**

### **2.3.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja berasal dari kata (*job performance*) atau (*actual performance*) yaitu prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang di capai oleh seseorang. Kinerja adalah suatu fungsi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan. Kinerja seseorang sangat tergantung pada kontribusinya di perusahaan meliputi, kemampuannya, keinginannya serta cara motivasi diri sendiri untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik.

Berikut ini merupakan pengertian kinerja menurut para ahli yaitu :

**Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2011:67)** bahwa : Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan **Menurut Veithzal Rivai (2004: 309)** bahwa: “Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan dengan upaya untuk mencapai tujuannya”.

Dan **Menurut Ambar Teguh Sulistiyani (2003 : 223)** “Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya”.Semakin baik kinerja karyawan maka akan berdampak pada kinerja keseluruhan.Namun kinerja yang baik tidak hanya di pengaruhi oleh kemampuan dari individu itu sendiri dalam menyelesaikan tugasnya dengan baik, tetapi juga di pengaruhi oleh dukungan dari lingkungan sekitar.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan kiinerja merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas serorang karyawan maupun organisasi secara keseluruhan yang mengacu pada pekerjaan yang diberikan dan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja juga meerupakan hasil kerja sama antar individu dalam perusahaan. Kinerja individu seseorang yang baik akan berdampak baik kepada perusahaan. Namun kinerja yang baik tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan dari individu itu sendiri dalam menyelesaikan tugasnya dengan baik namun dipengaruhi juga oleh dukungan dan lingkungan sekitar perusahaan.

### **2.3.2 Karakteristik Kinerja Karyawan**

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut

**(Mangkunegara, 2002:68):**

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
3. Memiliki tujuan yang realistis.
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
5. Memanfaatkan umpan balik (feed back) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

### **2.3.3 Tujuan Penilaian Kinerja**

Menurut Veitzal Rivai (2004) tujuan penilaian kinerja karyawan dibagi menjadi dua perbedaan yaitu sebagai berikut :

1. Tujuan penilaian yang berorientasi pada masa lalu yang bertujuan untuk sebagai berikut :
  1. Mengendalikan perilaku karyawan dengan menggunakannya sebagai instrument untuk memberikan hukuman.
  2. Mengambil keputusan mengenai kenaikan gaji dan promosi

3. Menempatkan karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan tertentu.
4. Tujuan penilaian yang berorientasi pada masa depan, dirancang secara tepat agar sistem penilaian ini dapat membantu sebagai berikut :
  1. Membantu tiap karyawan untuk semakin banyak mengerti tentang perannya dan mengetahui secara jelas fungsi-fungsinya.
  2. Merupakan instrumen dalam membantu tiap karyawan mengerti kekuatan dan kelemahan sendiri yang dikaitkan dengan peran dan fungsi dalam perusahaan.
  3. Menambah adanya kebersamaan antara masing-masing karyawan dengan penyelia yang mendorong motivasi serta kontribusi kerja pada perusahaan.
  4. Merupakan instrumen bagi karyawan untuk mengevaluasi diri serta mengembangkan diri dalam perencanaan karir.
  5. Membantu mempersiapkan karyawan untuk memegang pekerjaan pada jenjang yang lebih tinggi.
  6. Membantu dalam berbagai keputusan SDM dengan memberikan data tiap karyawan secara berkala.

Berdasarkan pengertian diatas pada dasarnya tujuan penilaian kinerja dilaksanakan untuk menempatkan karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaannya. Serta dapat membantu karyawan untuk semakin memahami dan mengerti tentang perannya diperusahaan.

## 1. Manfaat Penilaian Kinerja

Kegunaan atau manfaat kinerja ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen sumber daya manusia, yaitu :

1. Bagi Karyawan yang dinilai. Keuntungan pelaksanaan penilaian kinerja adalah antara lain:

1. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehinggadicapai *performance* yang baik.
2. Meningkatkan kepuasan kerja.
3. Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan mereka.
4. Umpan balik dari kinerja lalu yang akurat dan konstruktif.
5. Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan menjadi besar.
6. Pengembangan perencanaan untuk meningkatkan kinerja dengan membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan semaksimal mungkin.
7. Adanya pandangan yang lebih jelas tentang konteks pekerjaan.
8. Meningkatkan hubungan yang harmonis dan aktif dengan atasan.
9. Bagi Penilai (supervisor/manajer/penyelia) :

1. Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan untuk perbaikan manajemen selanjutnya.
2. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program pelatihan.
3. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam perusahaan.

4. Peningkatan kepuasan kerja baik dari manajer maupun dari karyawan.
5. Pemahaman lebih baik terhadap karyawan, tentang rasa takut, rasa grogi, harapan dan aspirasi mereka.
6. Kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap.
7. Kesempatan bagi manajer untuk menjelaskan bagi karyawan apa yang sebenarnya diinginkan oleh perusahaan dari para karyawan sehingga karyawan dapat mengukur dirinya, menempatkan dirinya dan berjaya sesuai dengan harapan manajer.
8. Bagi Perusahaan:
  1. Perbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan, karena komunikasi menjadi lebih efektif, peningkatan rasa kebersamaan dan loyalitas, peningkatan kemauan dan kemampuan manajer untuk menggunakan keterampilan atau keahlian memimpinya untuk memotivasi karyawan dan mengembangkan kemampuan dan kemauan karyawan.
  2. Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan.
  3. Meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan perusahaan.
  4. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
  5. Budaya perusahaan menjadi lebih mapan.

6. Jika penilaian kinerja ini telah melembaga dan keuntungan yang diperoleh perusahaan menjadi lebih besar, penilaian kinerja akan menjadi salah satu sarana yang paling utama dalam meningkatkan kinerja perusahaan.
7. Sebagai sarana penyampaian pesan bahwa karyawan itu dihargai oleh perusahaan.
8. Harapan dan pandangan jangka panjang dapat dikembangkan.

Berdasarkan uraian diatas mengenai manfaat penilaian kinerja, dapat disimpulkan bahwa manfaat penilaian kinerja merupakan sebuah hal yang positif untuk membantu karyawan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga mencapai performance yang baik. Juga membantu perusahaan untuk mengukur dan mengidentifikasi kinerja karyawan, apabila kinerjanya belum sesuai harapan perusahaan maka akan ada perbaikan selanjutnya.

## **1. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi. Hal ini sesuai dengan pendapat menurut **Mangkunegara (2000)** bahwa :

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (*knowledge + skill*). Artinya karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan harus ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam mengerjakan atau menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (*tujuan kerja*). Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersifat negatif (*kontra*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Menurut **Henry Simamora yang dikutip oleh Anwar Prabu (2005:13)** dalam bukunya yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan” kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

1. Faktor individual yang terdiri dari :

1. Kemampuan dan keahlian
2. Latar belakang
3. Demografi

2. Faktor psikologis yang terdiri dari :

1. Persepsi
2. Attitude
3. Personality
4. Pembelajaran
5. Motivasi

3. Faktor organisasi yang terdiri dari:

1. Sumber Daya
2. Kepemimpinan
3. Penghargaan
4. Struktur
5. Job design

Faktor kinerja mempengaruhi efektif tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Dari ketiga faktor diatas dapat membantu perusahaan dalam membentuk sikap karyawan, meningkatkan kemampuan karyawan sehingga manajer Sumber Daya Manusia dapat lebih bijaksana lagi dalam menentukan suatu pekerjaan untuk karyawan sesuai dengan keahlian dalam bidangnya.

#### 4. Pengukuran Kinerja Karyawan

Menurut **Bernadin dan Russel (2000 : 213)** pengukuran dari kinerja karyawan antara lain sebagai berikut :

1. **Kualitas kerja**

Adalah tingkat dimana proses atau hasil dari aktivitas yang mendekati sempurna dengan ketentuan salah satunya memenuhi cara yang ideal dalam melakukan aktivitas atau memenuhi tujuan yang dimaksud dari aktivitas tersebut.

2. **Kuantitas kerja**

Adalah jumlah yang di produksi, dinyatakan dalam bentuk nilai uang, jumlah unit atau jumlah siklus produk lengkap.

3. **Ketepatan waktu**

Adalah tingkat dimana suatu aktivitas atau hasil produksi sudah lengkap pada waktu yang paling tepat diinginkan dari standar yang di tetapkan yang dikoordinasikan dengan output lain dan memaksimalkan waktu untuk aktivitas lain.

4. **Efektivitas**

Adalah merupakan tingkat dimana sumber daya perusahaan (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk mendapatkan pendapatan yang tinggi.

#### 5. Kemandirian

Adalah tingkat dimana karyawan bisa melakukan fungsi pekerjaan tanpa meminta bantuan penyelia atau memerlukan intervensi penyelia untuk mengah hasil uang merugikan.

#### 6. Hubungan interpersonal

Adalah tingkat dimana pegawai mengemukakan perasaan, harga diri, jasa baik, dan kerja sama antara rekan kerja dalam unit kerjanya.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa hasil penilaian kinerja yang telah dilakukan perusahaan akan membuat perusahaan berusaha untuk dapat menghindari kesalahan-kesalahan yang akan berakibat gagalnya perusahaan dalam pencapaian tujuan semula. Apabila terjadi kesalahan, maka hal tersebut akan berdampak dan mengganggu tujuan yang diharapkan dari penilaian kinerja tersebut. Oleh sebab itu penilaian kinerja berperan besar dalam kesuksesan perusahaan Dengan adanya penilaian kinerja perbaikan - perbaikan akandilakukan perusahaan terhadap kinerja karyawannya, maka perusahaan akan mendapatkan manfaat berupa produktivitas dan kinerja perusahaan yang lebih baik.

## 1. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Disiplin kerja merupakan salah satu aspek kerja, yang keberadaannya harus diperhatikan oleh setiap organisasi baik organisasi pemerintah maupun swasta. Hal ini disebabkan karena disiplin kerja merupakan salah satu aspek yang dapat mempengaruhi besar kecilnya performance kerja yang dimiliki oleh seorang pegawai.

Sebagaimana dikutip oleh **Anwar Prabu Mangkunegara (2011:67)** kinerja diartikan sebagai: “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Dalam hubungannya dengan kinerja, **Dan Lidden (2009:134)** yang dikutip oleh **malayu hasibuan (2010:248)** menuturkan bahwa: “dengan ditegakkannya disiplin maka dapat mengatasi masalah kinerja yang buruk dan memperkuat pengaruh perilaku kerja pegawai dengan kelompok atau lembaga. Apabila disiplin dilaksanakan dengan baik serta tidak menunda waktu maka masalah kinerja tidak dibiarkan menjadi parah dan kemungkinan masalah tersebut dapat diatasi secara cepat dan mudah.

Untuk mengetahui secara singkat bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di dalam sebuah organisasi atau perusahaan, dapat dilihat dalam

sebuah ringkasan dari beberapa penelitian terdahulu tersebut yang disajikan dalam bentuk tabel riset terdahulu, adalah sebagai berikut:

**Tabel 2.1**

**Ringkasan Riset Terdahulu**

| No | Judul Penelitian, Peneliti dan Tahun Penelitian   | Persamaan                          | Hasil penelitian   |
|----|---|------------------------------------|--|
| 1. | Pengaruh Disiplin Kerja (X1) Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Departemen Sosial Kabupaten Gorontalo (Y).<br><br>Amran (2009) | Disiplin kerja dan Kinerja Pegawai | Dengan menggunakan variabel penelitian disiplin kerja sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat, menyimpulkan kedisiplinan memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai pada dinas sosial kabupaten gorontalo secara positif dan signifikan. dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak |

|    |  |   |   |
|----|--|---|---|
|    |  |   | di teliti.  |
| 2. | <p>Pengaruh Motivasi(X1) dan Disiplin Kerja (X2) Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Wonogiri (Y).</p> <p>Hernowo Narmodo Dan M. Farid Wajdi (2011),</p> | <p>Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai</p> | <p>Dengan menggunakan variabel penelitian motivasi dan disiplin Kerja sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat, menyimpulkan motivasi dan disiplin mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Wonogiri. Disiplin mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai dibandingkan dengan motivasi</p> |

|    |   |  |  |
|----|---|--|--|
| 3. | <p>Pengaruh Disiplin Kerja (X1), Lingkungan Kerja (X2) dan Motivasi Kerja (X3) Terhadap Kinerja Pegawai DPU-LLAJ Karanganyar (Y).</p> <p>Suprayitno Dan Sukir (2007),</p> | <p>Disiplin Kerja, dan Kinerja Pegawai</p> | <p>Dengan menggunakan variabel penelitian disiplin kerja, lingkungan kerja dan motivasi kerja sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat, menyimpulkan bahwa diduga ada pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja, lingkungan kerja dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai sub dinas kebersihan dan tata kota DPU-LLAJ kabupaten Karanganyar.</p> |
| 4. | <p>Pengaruh Motivasi Intrinsik (X1), Motivasi Ekstrinsik (X2), dan Disiplin</p>   | <p>Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai</p>  | <p>Dengan menggunakan variabel penelitian</p>  |

|   |  |
|---|--|
| <p>Kerja (X3), Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Sambas (Y).</p> <p>Nur Ida Iriani (2010)</p> | <p>motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik dan disiplin kerja sebagai variabel bebas sedangkan kinerja sebagai variabel terikat, menyimpulkan secara simultan (bersama-sama) variabel bebas yang terdiri motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.</p> |
|---|--|

Dari pembahasan pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan bahwa dari segala aspek relevan yang terdapat dalam disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan hal ini dapat dilihat dari meningkatnya kinerja karyawan yang signifikan dan mempengaruhi pula terhadap pertumbuhan bisnis secara efektif.