

semua usaha organisasi yang dilakukan akan sia-sia dan pencapaiannya tidak akan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.

### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi - fungsi manajemen. Manajemen merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan.

Mangkunegara (2021:2) mengatakan bahwa : “Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai satu tujuan.”

Menurut T. Hani Handoko (2019:8) mengenai manajemen yaitu:

“Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan dan pengawasan.”

Alexander Sindoro (2019 : 8) definisi manajemen adalah :

“Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.”

Berdasarkan definisi para ahli Manajemen maka dapat disimpulkan

sebagai berikut : manajemen adalah merupakan suatu proses pengarahan dari pemberian fasilitas pada pekerjaan orang-orang yang diorganisasikan di dalam organisasi tersebut. Manajemen juga merupakan kegiatan yang dilandasi ilmu dan seni untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan bantuan orang lain di dalam pencapaian tujuan organisasi

### **2.1.1.2 Fungsi Manajemen**

Fungsi manajemen dalam organisasi harus menerapkan dan melakukan kegiatan operasional dan kegiatan manajerial. Keberhasilan sebuah perusahaan dapat dilihat dari seberapa baik manajemen dalam perusahaan tersebut. Dalam pelaksanaannya, manajemen memiliki beberapa fungsi elemen dasar yang akan melekat dalam proses manajemen yang dijadikan acuan oleh para manajer untuk mewujudkan tujuan yang ingin dicapai organisasi, sehingga T. Hani Handoko (2019:23) mengemukakan bahwa terdapat empat fungsi manajemen yaitu sebagai berikut:

#### **1. Perencanaan**

Pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi, penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran, dan standar, yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Pembuatan keputusan banyak terlibat dalam fungsi ini. Semua fungsi lainnya sangat bergantung pada fungsi ini, dimana fungsi lain tidak akan berhasil tanpa perencanaan dan pembuatan keputusan yang tepat, cermat, dan kontinu. Tetapi sebaliknya perencanaan yang baik tergantung pelaksanaan efektif fungsi - fungsi lain.

#### **2. Pengorganisasian**

Penentuan sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi, perancangan, dan pengembangan suatu organisasi atau kelompok kerja yang akan dapat membawa hal-hal tersebut ke arah tujuan, penugasan tanggung jawab tertentu, dan pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu - individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Fungsi ini menciptakan struktur formal

dimana pekerjaan ditetapkan, dibagi, dan dikoordinasikan.

### 3. Penyusunan Personalia

Penyusunan personalia adalah penarikan, latihan, pengembangan, serta penempatan dan pemberian orientasi para karyawan dalam lingkungan kerja yang menguntungkan dan produktif. Dalam pelaksanaannya fungsi manajemen menentukan persyaratan-persyaratan mental, fisik, dan emosional untuk posisi - posisi jabatan yang ada melalui analisa jabatan, deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan, dan menarik karyawan yang diperlukan dengan karakteristik- karakteristik personalia tertentu.

### 4. Pengarahan

Sesudah rencana dibuat, organisasi di bentuk dan disusun personalianya, selanjutnya menugaskan karyawan untuk bergerak menuju tujuan yang telah ditentukan, fungsi pengarahannya adalah untuk membuat atau mendapatkan para karyawan melakukan apa yang diinginkan dan harus mereka lakukan. Melibatkan kualitas, gaya, dan kekuasaan pemimpin. Kegiatan pengarahannya langsung menyangkut orang-orang dalam organisasi.

### 5. Pengawasan

Fungsi pengawasan pada dasarnya mencakup empat unsur, yaitu penetapan standar pelaksanaan, penentuan ukuran-ukuran pelaksanaan, pengukuran pelaksanaan nyata, dan membandingkannya dengan standar yang telah ditetapkan serta pengambilan tindakan koreksi yang diperlukan bila pelaksanaan menyimpang dari standar. Hal ini diperlukan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

#### **2.1.1.3 Unsur-Unsur Manajemen**

Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Dengan manajemen, daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen akan dapat ditingkatkan. **Menurut Hasibuan (2019:9)** adapun unsur-unsur manajemen terdiri dari: *man, money, method, materials, machine, dan market*.

#### 1. *Man*

Manusia merupakan penggerak utama untuk menjalankan fungsi-fungsi manajemen dan melakukan semua aktifitas-aktifitas untuk mencapai tujuan organisasi. Potensi yang dimiliki oleh setiap manusia berbeda satu sama lain. Untuk itu dibutuhkan pengelolaan agar diperoleh tenaga kerja yang berkualitas dan dapat mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien.

#### 2. *Money*

Uang juga merupakan faktor yang sangat penting dalam setiap proses pencapaian suatu tujuan. Setiap kegiatan maupun aktifitas-aktifitas yang dilakukan tidak akan terlaksana tanpa adanya penyediaan uang atau biaya yang cukup. Uang juga sebagai alat ukur dan alat pengukur nilai suatu perusahaan atau organisasi.

#### 3. *Method*

Setiap pelaksanaan kerja diperlukan suatu metode-metode kerja. Suatu tata cara kerja yang baik akan memperlancar jalan atau alur pekerjaan. Sebuah metode dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran

#### 4. *Material*

Merupakan bahan-bahan yang akan diolah menjadi produk yang siap dijual. Material ini juga sebagai bahan yang menunjang terciptanya keahlian pada manusia dalam

melakukan pekerjaan jasa.

#### 5. *Money*

Uang juga merupakan faktor yang sangat penting dalam setiap proses pencapaian suatu tujuan. Setiap kegiatan maupun aktifitas-aktifitas yang dilakukan tidak akan terlaksana tanpa adanya penyediaan uang atau biaya yang cukup. Uang juga sebagai alat ukur dan alat pengukur nilai suatu perusahaan atau organisasi.

#### 6. *Method*

Setiap pelaksanaan kerja diperlukan suatu metode-metode kerja. Suatu tata cara kerja yang baik akan memperlancar jalan atau alur pekerjaan. Sebuah metode dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran

#### 7. *Material*

Merupakan bahan-bahan yang akan diolah menjadi produk yang siap dijual. Material ini juga sebagai bahan yang menunjang terciptanya keahlian pada manusia dalam melakukan pekerjaan jasa.

#### 8. *Machine*

Mesin digunakan untuk memberikan kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja. Digunakannya mesin-mesin dalam suatu pekerjaan untuk menghemat tenaga dan pikiran manusia dalam melakukan tugas-tugasnya dengan baik

#### 9. *Market*

Merupakan sistem keseluruhan dari kegiatan usaha yang ditunjukkan untuk merencanakan, menentukan tugas, mempromosikan dan mendistribusikan barang,

jasa, ide kepada pasar sasaran agar dapat mencapai tujuan organisasi dengan memperhatikan pesaing.

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia memiliki peranan dalam perusahaan untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang lain. Sumber daya manusia atau karyawan bagi perusahaan berupa keterlibatan mereka dalam sebuah perencanaan, sistem, proses dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Karyawan adalah mereka yang bekerja pada orang lain dengan menjual jasa mereka seperti waktu, tenaga, dan pikiran untuk perusahaan serta mendapat imbalan berupa gaji dari perusahaan tersebut.

#### **2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dessler (2019:4) menyebutkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

"Manajemen sumber daya manusia merupakan proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi kerja mereka, kesehatan dan keselamatan mereka, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan."

Sutrisno (2019), sumber daya manusia (SDM) merujuk pada seluruh individu yang berada dalam suatu organisasi, yang memiliki peran penting dalam mencapai tujuan organisasi. Beberapa poin utama yang biasanya ditekankan oleh Sutrisno dalam konteks sumber daya manusia meliputi:

"Manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi."

Flippo dalam Moh. Masud (2019: 5) : "Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian sumber daya manusia, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat".

Dari pengertian-pengertian di atas maka dapat dijelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan manajemen yang menitik beratkan perhatiannya kepada soal-soal karyawan di dalam suatu organisasi dan merupakan manajemen yang mengatur sumber daya manusia serta faktor produksi tenaga kerja dengan segala permasalahannya, agar dapat melaksanakan tugasnya secara lebih efektif dan efisien dengan memberikan sumbangan yang besar bagi pencapaian tujuan organisasi.

#### **2.1.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan manajemen sumber daya manusia bervariasi antara satu organisasi perusahaan dan organisasi perusahaan lain tergantung tingkat perkembangan organisasi. Menurut Sutrisno (2020) menyebutkan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu sebagai berikut :

- 1. Meningkatkan Produktivitas:** Mengelola SDM dengan baik untuk memastikan bahwa karyawan dapat bekerja secara efisien dan efektif, sehingga produktivitas organisasi meningkat.
- 2. Pengembangan Karyawan:** Menyediakan pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, yang pada gilirannya akan mendukung kinerja individu dan organisasi.
- 3. Menciptakan Lingkungan Kerja yang Positif:** Membangun budaya organisasi yang sehat dan mendukung, yang dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan.

**4. Menjaga Hubungan Industrial yang Baik:** Mengelola hubungan antara manajemen dan karyawan, termasuk komunikasi yang baik, untuk menciptakan suasana kerja yang harmonis.

#### **2.1.2.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia menekankan perhatian pada masalah personalia pada tiap perusahaan, oleh karena itu setiap perusahaan berusaha meningkatkan segala fasilitas yang mendukung aktivitas para pekerjanya, sehingga umpan balik yang didapatkan oleh perusahaan adalah peningkatan produktivitas pekerja itu sendiri. Menurut Sutrisno (2019) menyebutkan bahwa fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu sebagai berikut:

##### **1. Perencanaan**

Perencanaan Kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan.

##### **2. Pengorganisasian**

Kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.

##### **3. Pengarahan dan Pengadaan**

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Sedangkan, pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi,

penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

#### 4. Pengendalian

Merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.

#### 5. Pengembangan

Merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

#### 6. Kompensasi

Merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.

#### 7. Pengintegrasian

Merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

#### 8. Pengarahan dan Pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Sedangkan, pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

#### 9. Pengendalian

Merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi

dan bekerja sesuai dengan rencana.

#### 10. Pengembangan

Merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

#### 11. Kompensasi

Merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.

#### 12. Pengintegrasian

Merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

#### 13. Pemeliharaan

Merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun.

#### 14. Kedisiplinan

Merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan, maka sulit mewujudkan tujuan maksimal.

#### 15. Pemberhentian

Merupakan putusnya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi.

### **2.1.2.4 Sasaran Manajemen Sumber Daya Manusia**

Para manajer dan departemen sumber daya manusia berusaha untuk mencapai tujuan mereka dengan memenuhi sasaran-sasarannya. Sasaran sumber daya manusia

digunakan untuk menetralsir berbagai tantangan dari organisasi, fungsi sumber daya manusia, masyarakat dan orang-orang yang dipengaruhi. Tantangan ini menegaskan empat sasaran yang relatif umum bagi manajemen sumber daya manusia menurut **Sri Larasati (2019:12)** yang membentuk sebuah kerangka masalah yang sering ditemui dalam perusahaan.

#### 1. Sasaran perusahaan

Merupakan sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya, oleh karena itu perlu dipastikan manajemen sumber daya manusia berkontribusi pada efektivitas organisasional.

#### 2. Sasaran fungsional

Merupakan tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber-sumber daya akan terbuang jika manajemen sumber daya tidak direncanakan secara optimal sesuai kebutuhan organisasi.

#### 3. Sasaran sosial

Merupakan tanggung jawab perusahaan secara sosial dan etis terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatif bagi perusahaan.

#### 4. Sasaran pribadi karyawan

Membantu para karyawan mencapai tujuan-tujuan pribadi mereka sejauh tujuan-tujuan tersebut mendorong kontribusi individual bagi organisasi. Tujuan personal para karyawan akan tercapai jika para karyawan dipertahankan dan dimotivasi.

## **2.1.2 Disiplin Kerja**

### **2.1.2.1 Pengertian Disiplin Kerja**

Menurut Mangkunegara (2019:129) menyebutkan bahwa disiplin kerja adalah sebagai berikut:

"Disiplin kerja adalah sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi."

Menurut Sutrisno (2019:89) menyebutkan bahwa disiplin kerja adalah sebagai berikut:

"Disiplin kerja adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaat norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Disiplin sangat diperlukan baik individu yang bersangkutan maupun organisasi."

Menurut Sinambela (2019:334) menyebutkan bahwa disiplin kerja adalah sebagai berikut:

"Disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur, tekun secara terus-menerus dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan."

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas dapat dijelaskan bahwa disiplin kerja adalah suatu bentuk kesadaran dan pengendalian seseorang yang ditunjukkan berupa sikap dan perilaku untuk dapat mentaati dan tunduk pada peraturan serta norma-norma sosial yang berlaku dan apabila melanggarnya maka harus siap menerima sanksi yang telah ditetapkan.

### **2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat Disiplin Kerja**

Menurut Sutrisno (2019:89) menyebutkan bahwa disiplin karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisien semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energi. Selain itu juga mencegah kerusakan atau kehilangan harta benda, peralatan dan perlengkapan perusahaan yang disebabkan oleh ketidak hati-hatian dan tindak pencurian. Serta manfaat yang bisa dirasakan oleh pihak perusahaan dan karyawan adalah sebagai berikut:

#### **1. Bagi Organisasi atau Perusahaan**

Disiplin kerja akan menjamin tata tertib dan kelancaran pelaksanaan setiap tugas, sehingga nantinya dapat diperoleh hasil yang optimal.

#### **2. Bagi Karyawan**

Bagi karyawan akan diperoleh suasana yang menyenangkan dan kondusif, sehingga nantinya dapat menambah semangat kerja dalam melaksanakan setiap tugas yang diembannya. Hal tersebut nantinya akan membuat karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran serta dapat mengembangkan tenaga dan pikirannya seoptimal mungkin.

### **2.1.2.3 Macam-Macam Disiplin Kerja**

Menurut Mangkunegara (2019:129) menyebutkan bahwa ada 2 bentuk disiplin kerja yaitu sebagai berikut:

#### **1. Disiplin Preventif**

Disiplin preventif yaitu suatu upaya untuk mengarahkan karyawan mengikuti dan mematuhi setiap pedoman kerja dan aturan-aturan yang telah digariskan oleh

perusahaan. Pemimpin perusahaan memiliki tanggung jawab untuk membangun iklim organisasi dengan disiplin preventif. Karyawan juga wajib mengetahui, memahami semua pedoman kerja dan peraturan yang ada dalam perusahaan. Tujuan dari disiplin preventif adalah agar karyawan memiliki disiplin pribadi yang tinggi.

## 2. Disiplin Korektif

Disiplin korektif yaitu suatu upaya untuk mengarahkan karyawan dalam menyetujui suatu peraturan dan mengarahkan karyawan untuk selalu mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku dalam perusahaan. Dalam disiplin korektif, karyawan yang terbukti melanggar disiplin perlu diberi sanksi sesuai peraturan yang berlaku dalam perusahaan. Tujuan dari pemberian sanksi tersebut adalah guna memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dalam perusahaan, dan memberikan pelajaran kepada karyawan pelanggar peraturan. Selain itu, penerapan sanksi harus bersifat mendidik dan nilai pelajaran dalam arti agar terjadi perubahan sikap dan perilaku dimasa depan dan mencegah karyawan melakukan pelanggaran serupa.

### **2.1.2.4 Pendekatan Disiplin Kerja**

Menurut Mangkunegara (2019:130) menyebutkan bahwa ada tiga pendekatan disiplin yaitu sebagai berikut:

#### 1. Pendekatan Disiplin Modern

Mempertemukan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru di luar hukuman.

Pendekatan ini berasumsi:

- a. Disiplin modern merupakan cara untuk menghindarkan bentuk hukuman secara fisik.
- b. Melindungi tuduhan yang benar untuk dilanjutkan pada proses hukum yang berlaku.
- c. Keputusan-keputusan yang semena-mena terhadap kesalahan atau prasangka harus diperbaiki dengan mengadakan proses penyuluhan dengan menghadirkan fakta-fakta dilapangan.
- a. Melakukan protes terhadap keputusan yang berat sebelah pihak (tidak adil) terhadap kasus disiplin.

## 2. Pendekatan Disiplin dengan Tradisi

Pendekatan disiplin dengan cara memberikan hukuman. Pendekatan ini berasumsi:

- a. Disiplin dilakukan oleh atasan kepada bawahan, dan tidak pernah ada peninjauan kembali bila telah diputuskan.
- b. Disiplin adalah hukuman untuk setiap pelanggaran, pelaksanaannya harus sesuai dengan tingkat pelanggarannya.
- c. Pengaruh hukuman untuk memberikan pelajaran kepada karyawan pelanggar maupun karyawan lainnya.
- d. Peningkatan perbuatan pelanggaran diperlukan hukuman yang lebih keras.
- e. Pemberian hukuman terhadap karyawan yang melanggar untuk kedua kalinya harus diberikan hukuman yang lebih berat.

### 3. Pendekatan Disiplin Bertujuan

Pendekatan disiplin bertujuan berasumsi bahwa:

- a. Disiplin kerja harus dapat dipahami dan diterima oleh karyawan dalam perusahaan.
- b. Disiplin bukanlah hukuman, tetapi merupakan pembentukan perilaku.
- c. Tujuan dari disiplin adalah untuk perubahan perilaku yang lebih baik.
- d. Disiplin karyawan memiliki tujuan agar setiap karyawan bertanggung jawab terhadap perbuatannya.

#### **2.1.2.5 Pelaksanaan Disiplin Kerja**

Menurut Mangkunegara (2019:131) menyebutkan bahwa langkah-langkah pelaksanaan disiplin kerja adalah sebagai berikut:

##### 1. Pemberian peringatan

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

##### 2. Pemberian sanksi harus segera

Karyawan yang melanggar disiplin harus segera diberikan sanksi yang sesuai dengan peraturan organisasi yang berlaku. Tujuannya, agar karyawan yang bersangkutan memahami sanksi pelanggaran yang berlaku di perusahaan. Kelalaian pemberian sanksi akan memperlemah disiplin yang ada, di samping itu

memberikan peluar pelanggar untuk mengabaikan disiplin perusahaan.

### 3. Pemberian sanksi harus konsisten

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

### 4. Pemberian sanksi harus impersonal

Pemberian sanksi pelanggaran disiplin harus tidak membedakan karyawan, tua, muda, pria, wanita tetap diberlakukan sama sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan agar karyawan menyadari bahwa disiplin.

## **2.1.2.6 Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja**

Menurut Sutrisno (2019:89) menyebutkan bahwa faktor yang memengaruhi disiplin kerja adalah sebagai berikut:

### 1. Besar kecilnya kompensasi yang diberikan

Para karyawan dalam suatu perusahaan mematuhi segala peraturan yang berlaku dalam perusahaan bila ia merasa mendapat jaminan kompensasi yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi perusahaan. Bila karyawan menerima kompensasi yang memadai, maka mereka akan bekerja dengan tekun dan selalu berusaha memberikan yang terbaik untuk perusahaan tersebut. Namun, dengan memberikan kompensasi yang memadai tidak dapat menjamin tegaknya disiplin kerja dalam perusahaan. Karena pemberian kompensasi hanyalah salah

satu cara untuk menegakkan disiplin kerja di perusahaan, masih banyak faktor-faktor lain untuk menegakkan disiplin kerja.

## 2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

Keteladanan pimpinan perusahaan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan pasti selalu memerhatikan bagaimana pimpinan perusahaan mereka dapat menegakkan disiplin dirinya, bagaimana pimpinan perusahaan mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang telah diterapkan. Peranan keteladanan pimpinan sangat dominan berpengaruh dibandingkan dengan semua faktor-faktor lain yang memengaruhi disiplin dalam perusahaan. Para karyawan akan selalu meniru apapun hal yang dilakukan pimpinannya yang dilihatnya setiap hari. Oleh karena itu, pimpinan perusahaan yang menginginkan tegaknya disiplin dalam perusahaan harus dapat mempraktikkannya, agar dapat diikuti dengan baik oleh setiap karyawan perusahaannya.

## 2. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Disiplin tidak dapat ditegakkan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah sewaktu-waktu sesuai dengan kondisi dan situasi. Para karyawan dalam perusahaan akan mau melakukan disiplin bila ada aturan yang jelas tertulis dan diinformasikan kepada setiap karyawan dalam perusahaan. Jangan harap karyawan akan mematuhi peraturan bila aturan disiplin tersebut hanya menurut selera pimpinan atau berlaku untuk orang tertentu saja.

### 3. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Pimpinan perusahaan harus berani mengambil tindakan tegas apabila ada seorang karyawan yang melanggar disiplin. Tindakan yang diambil harus sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuat oleh karyawan. Bila pimpinan perusahaan tidak berani mengambil tindakan walaupun sudah jelas karyawan tersebut telah melanggar disiplin, tetapi tidak ditegur/dihukum, maka akan berpengaruh kepada suasana kerja dalam perusahaan.

### 4. Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Setiap kegiatan yang dilakukan perusahaan harus ada pengawasan yang dilakukan, untuk mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Orang yang paling tepat untuk melakukan pengawasan terhadap disiplin ini tentulah atasan langsung para karyawan yang bersangkutan. Hal ini disebabkan karena para atasan langsung karyawan inilah yang paling tahu dan mengenal dekat para karyawan yang ada dibawahnya.

### 5. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan

Setiap karyawan dalam perusahaan memiliki karakter yang berbeda antara yang satu dan yang lainnya. Karyawan membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri. Keluhan dan kesulitan mereka ingin didengar, dan dicarikan jalan keluarnya. Pimpinan yang berhasil memberi perhatian kepada para karyawannya akan dapat menciptakan disiplin kerja di lingkungan perusahaan. Dan akan berpengaruh besar kepada prestasi kerja semangat kerja, dan moral kerja

karyawan.

6. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin

Kebiasaan-kebiasaan positif itu antara lain:

- a. Saling menghormati, bila bertemu di lingkungan kerja maupun diluar lingkungan kerja.
- b. Memberikan pujian sesuai dengna tempat dan waktunya sehingga para karyawan yang diberi pujian akan turut merasa bangga.
- c. Mengikut sertakan karyawan dalam pertemuan-pertemuan, apalagi pertemuan yang berhubungan dengan pekerjaan mereka.
- d. Memberi tahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan kerja, dengan memberi informasi, kemana dan untuk urusan apa, walaupun kepada bawahan sekalipun.

#### **2.1.2.7 Dimensi dan Indikator Disiplin Kerja**

Menurut Sutrisno (2019:94) menyebutkan bahwa indikator disiplin kerja yaitu sebagai berikut :

1. Taat terhadap aturan waktu
  - a. Jam masuk kerja
  - b. Jam istirahat kerja
  - c. Jam pulang kerja
2. Taat terhadap peraturan/instansi
  - a. Cara berpakaian

Mentaati peraturan dasar tentang cara berpakaian seperti mengenakan seragam saat bekerja.

b. Tingkah laku dalam bekerja

Bersikap baik terhadap konsumen.

3. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan

a. Fungsi tugas dan tanggungjawab pekerjaan

Seperti dengan melakukan pekerjaan sesuai dengan posisi.

b. Komunikasi pekerjaan

Menjaga komunikasi dengan baik antar sesama pekerja dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

### 2.1.3 Kinerja Karyawan

#### 2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Bernardin dan Russel yang diterjemahkan oleh Ruky (2019:270) menyebutkan bahwa kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

"Kinerja karyawan adalah hasil yang di produksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu, yang memperlihatkan kualitas dan kuantitas dari pekerjaan tersebut."

Menurut Mangkunegara (2019:67) menyebutkan bahwa kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

"Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya."

Menurut Priansa (2019:269) menyebutkan bahwa kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

"Kinerja karyawan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam organisasi."

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas dapat dijelaskan bahwa kinerja karyawan adalah kemampuan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan, dimana suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan sehingga tujuannya akan sesuai dengan moral maupun etika perusahaan. Dengan demikian kinerja karyawan dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan tersebut.

#### 2.1.32 Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Bangun (2019:233) menyebutkan bahwa manfaat penilaian kinerja yaitu sebagai berikut :

1. Evaluasi antar individu dalam organisasi

Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi

2. Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi

Penilaian kinerja dalam organisasi ini bermanfaat untuk mengembangkan karyawan. Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan

### 3. Pemeliharaan sistem

Berbagai sistem yang ada dalam organisasi, setiap subsistem yang ada saling berkaitan antara satu subsistem lainnya. Salah satu subsistem yang tidak berfungsi dengan baik akan mengganggu jalannya subsistem yang lain. Oleh karena itu, sistem dalam organisasi perlu dipelihara dengan baik.

### 4. Dokumentasi penilaian kinerja

Akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa yang akan datang. Manfaat penilaian kinerja disini berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia, pemenuhan secara legal manajemen sumber daya manusia, dan sebagai kriteria untuk pengujian validitas.

#### **2.1.3.3 Langkah-Langkah Peningkatan Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2019:72) menyebutkan bahwa terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja sebagai berikut:

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja. Dapat dilakukan melalui tiga cara yaitu:
  - a. Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus-menerus mengenai fungsi-fungsi bisnis
  - b. Mengidentifikasi masalah melalui karyawan
  - c. Memperhatikan masalah yang ada
2. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan

Memperbaiki keadaan diperlukan beberapa inovasi antara lain :

- a. Mengidentifikasi masalah setepat mungkin
- b. Menentukan tingkat keseriusan masalah dengan mempertimbangkan
  - 1) Harga yang harus dibayar bila tidak ada kegiatan.
  - 2) Harga yang harus dibayar bila ada campur tangan dan penghematan yang diperoleh apabila ada penutupan kekurangan kinerja.
1. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan karyawan itu sendiri.
2. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut.
3. Melakukan rencana tindakan tersebut.
4. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum mulai dari awal.

#### **2.1.3.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut Sastrohadiwiryo (2019:235) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

1. Kemampuan mereka

Merupakan kemampuan yang diperoleh secara formal, misalnya pendidikan yang diperoleh dibangku sekolah atau diperguruan tinggi yang dapat mempengaruhi secara langsung kinerja karyawan itu sendiri.

2. Motivasi

Motivasi (materil dan non materil) yang diberikan secara langsung kepada setiap

individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Jadi sifatnya khusus seperti memberikan pujian penghargaan, bonus, piagam dan lain sebagainya. Motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas, sehingga kinerja karyawan lebih meningkat dalam melakukan pekerjaannya. Motivasi tidak langsung besar pengaruhnya untuk merangsang kinerja karyawan, sehingga produktivitas kerja meningkat.

### 3. Dukungan yang diterima

Fasilitas-fasilitas yang mendukung dalam pelaksanaan pekerjaan yang diperlukan dalam pencapaian kinerja secara tidak langsung fasilitas-fasilitas yang terpenuhi tersebut dapat membantu kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya tersebut.

### 3. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan

Keberadaan pekerjaan yang perusahaan berikan kepada karyawannya sehingga dapat ikut mempengaruhi kinerja karyawan, karena karyawan akan merasa puas dan akan timbul kecintaan karyawan terhadap perusahaan dan pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaannya, maka kinerja mereka akan semakin baik pula.

### 4. Hubungan mereka dengan organisasi

Hubungan tempat kerja karyawan juga akan mempengaruhi kinerja karyawan secara tidak langsung karena hubungan mereka dengan organisasi kerja yang nyaman dan hubungan yang harmonis antara karyawan yang satu dengan yang

lainnya maka akan timbul semangat kerja karyawan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Menurut **Mangkunegara (2019:67)** menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dirumuskan sebagai berikut :

#### 1. Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Hal ini menunjukkan bahwa penempatan karyawan haruslah sesuai dengan keahlian atau kemampuan yang dimiliki.

#### 2. Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi menggerakkan diri karyawan secara terarah untuk mencapai tujuan kerja yang telah ditentukan. Oleh karena itu motivasi kerja sangat penting bagi hasil kinerja karyawan pada sebuah perusahaan.

### **2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Kinerja**

Menurut Bernardin dan Russel,2019:279 menyebutkan bahwa indikator kinerja kerja:

#### 1. Kualitas kerja

Mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target dan standar yang ditentukan

#### 2. Kuantitas kerja

Perusahaan memberikan jumlah/target pekerjaan masih dalam tahap wajar

### 3. Ketepatan waktu

Tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.

#### 2.1.5 Penelitian Terdahulu

Di bawah ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini yaitu sebagai berikut :

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan dan Persamaan
1.	Setyawati dkk (2019)	Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.	Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel independen yaitu disiplin kerja serta variabel dependen yaitu kinerja karyawan. Perbedaan dalam penelitian ini adalah pada subjek penelitiannya.

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan dan Persamaan
2.	Limbong dkk (2019)	Pengaruh Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin berpengaruh terhadap kinerja karyawan.	Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel independen yaitu disiplin serta variabel dependen yaitu kinerja karyawan. Perbedaan dalam penelitian ini adalah pada subjek penelitiannya.

3.	Setiawati (2019)	Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai	Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel independen yaitu disiplin kerja serta variabel dependen yaitu kinerja pegawai. Perbedaan dalam penelitian ini adalah pada subjek penelitiannya.
4.	Hermawati dan Nuralmasasi (2020)	Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel independen yaitu disiplin kerja serta variabel dependen yaitu kinerja karyawan. Perbedaan dalam penelitian ini adalah pada subjek penelitiannya.
5.	Hidayanti dkk (2020)	Pengaruh , kompetensi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi kerja dan disiplin kerja	Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel independen yaitu disiplin kerja serta variabel

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan dan Persamaan
		karyawan	berpengaruh terhadap kinerja karyawan	dependen yaitu kinerja karyawan. Perbedaan dalam penelitian ini adalah pada penelitian sebelumnya menggunakan variabel kompetensi sedangkan pada penelitian ini tidak.

6.	Pasaribu dkk (2020)	Pengaruh disiplin kerja, dan pengawasan kerja terhadap kinerja karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja, dan pengawasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel independen yaitu disiplin kerja serta variabel dependen yaitu kinerja karyawan. Perbedaan dalam penelitian ini adalah pada penelitian sebelumnya menggunakan variabel pengawasan kerja sedangkan pada penelitian ini tidak.
7.	Rahmatulloh dkk (2019)	Pengaruh disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja, dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel independen yaitu disiplin kerja serta variabel dependen yaitu kinerja karyawan. Perbedaan dalam penelitian ini adalah pada penelitian sebelumnya menggunakan variabel motivasi kerja sedangkan pada penelitian ini tidak.
8.	Holfian et al (2019)	<i>Effect of Discipline,</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa	Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama menggunakan
<b>No</b>	<b>Peneliti</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Hasil Penelitian</b>	<b>Perbedaan dan Persamaan</b>
		<i>Compensation on Employee Performance</i>	<i>discipline, work stress and compensation</i> berpengaruh terhadap <i>employee performance</i>	variabel independen yaitu <i>discipline and work stress</i> serta variabel dependen yaitu <i>employee performance</i> . Perbedaan dalam penelitian ini adalah pada penelitian sebelumnya menggunakan variabel <i>compensation</i> sedangkan pada penelitian ini tidak.
9.	Goonetilleke et al (2019)	<i>The Impact of Work Dicipline on Employee Performance</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>work dicipline</i> berpengaruh terhadap <i>employee performance</i>	Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel independen yaitu <i>work dicipline</i> serta variabel dependen yaitu <i>employee performance</i> . Perbedaan dalam penelitian ini adalah pada penelitian sebelumnya tidak menggunakan variabel <i>dicipline</i> .

10.	Hairoman (2019)	<i>Influence of discipline on employee performance</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>discipline</i> berpengaruh terhadap <i>employee performance</i>	Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel independen yaitu <i>discipline</i> serta variabel dependen yaitu <i>employee performance</i> . Perbedaan dalam penelitian ini adalah pada penelitian sebelumnya tidak menggunakan variabel <i>kinerja</i>
-----	--------------------	--	---	--

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka berpikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang diteliti. Jadi secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antar variabel independen dan dependen (Sugiyono, 2019:60). Di bawah ini akan dijelaskan hubungan antar variabel yaitu sebagai berikut :

### 2.2.1 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Disiplin kerja adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Disiplin sangat diperlukan baik individu yang bersangkutan maupun organisasi (Sutrisno, 2019:89). Setiap karyawan harus memiliki disiplin kerja di dalam organisasi atau perusahaannya. Standar utama dalam mengukur kinerja salah satunya dengan mengukur mengenai tingkat kehadiran yaitu asumsi yang digunakan dalam mengukur atau menilai kerja karyawannya dengan melihat daftar hadir. Jika kehadiran karyawan di bawah standar yang ditetapkan maka karyawan tersebut tidak mampu memberikan kontribusi yang optimal terhadap

organisasi (**Mathis dan Jackson, 2019:324**). Peraturan sangat diperlukan untuk memberikan bimbingan dan penyuluhan bagi karyawan dalam menciptakan tata tertib yang baik di perusahaan. Untuk lebih mengefektifkan peraturan yang telah dikeluarkan dalam rangka menegakkan disiplin, perlu adanya aturan tentang disiplin pegawai. Disamping itu perlu ada contoh teladan dari seorang pimpinan, sebab pimpinan merupakan panutan dari bawahannya (Pasaribu dkk, 2020).

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan. Melalui disiplin akan mencerminkan kekuatan, karena biasanya seseorang berhasil dalam karyanya adalah mereka yang memiliki disiplin yang tinggi. Guna mewujudkan tujuan perusahaan, yang pertama harus dibangun dan ditegakkan perusahaan adalah kedisiplinan karyawannya (Sutrisno, 2019:98). Disiplin yang baik yakni mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal tersebut dapat mendorong timbulnya peningkatan kinerja serta tercapainya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat. Dengan kata lain, disiplin kerja merupakan modal utama yang amat menentukan terhadap tingkat kinerja pegawai. Disiplin kerja yang baik maka akan menghasilkan kinerja pegawai yang baik, sebaliknya apabila disiplin kerja kurang baik akan menghasilkan kinerja pegawai yang kurang baik pula (Pangarso dan Susanti, 2019:157).



**Gambar 2.1**  
**Paradigma Pemikiran**

### 2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data (Sugiyono, 2019:64). Berdasarkan uraian pada kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis yang terbentuk adalah sebagai berikut :

Hipotesis : Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

## BAB III

### METODE PENELITIAN