

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Displin Kerja**

##### **2.1.1 Pengertian Disiplin Kerja**

Disiplin merupakan fungsi yang sangat penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Disiplin adalah merupakan perasaan taat dan patuh terhadap nilai-nilai yang dipercayai merupakan tanggungjawabnya, seperti tugas-tugas di kantor dan kehadiran karyawan pada jam yang sudah ditentukan pada perusahaan tersebut. Jika disiplin semakin tinggi maka hasil kinerja karyawan juga akan meningkat, sehingga karyawan akan dengan ikhlas bekerja sebaik mungkin untuk mencapai tujuan dari sebuah perusahaan (Jepry & Mardika, 2020).

Banyak faktor yang mempengaruhi disiplin kerja mulai dari lingkungan dan kepribadian tersendiri karyawan, orang yang memiliki motivasi tinggi dengan *job description* masing-masing, untuk bekerja pun tidak merasakan kesulitan dan selalu bahagia setiap mengerjakan tugas-tugas tersebut. Karyawan tersebut akan lebih berusaha semaksimal mungkin untuk mendapatkan hasil yang baik, serta selalu berusaha mengembangkan tugas dan dirinya dalam suatu pekerjaan. Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan yang ada didalam organisasi.

Disiplin kerja sangat penting dalam usaha untuk menjamin terpeliharanya tata tertib serta kelancaran pelaksanaan setiap tugas, tanpa adanya disiplin kerja yang tinggi sulit bagi perusahaan untuk berhasil. Dalam menegakkan disiplin kerja setiap pelanggar disiplin kerja harus dikenakan hukuman. Disiplin adalah sebuah bentuk rasa tanggung jawab dan kewajiban keryawan untuk mentaati peraturan yang telah ditetapkan (Jepry & Mardika, 2020). Sedangkan menurut (Onsardi & Sinta, 2020) menyatakan “disiplin kerja mempengaruhi kinerja karyawan, semakin tinggi disiplin kerja seseorang maka semakin tinggi kinerjanya”. Jadi,

disiplin kerja merupakan suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Penilaian kinerja mengacu pada suatu system formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi syarat-syarat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Dengan demikian penilaian prestasi adalah merupakan hasil kerja pegawai dalam lingkup tanggung jawabnya (Eliyanti, 2020). Disiplin kerja yang baik mencerminkan tingkat tanggung jawab yang tinggi dalam menjalankan tugas, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja keseluruhan dan menciptakan suasana kerja yang positif serta semangat yang tinggi. Dengan demikian, penerapan disiplin kerja merupakan aspek krusial untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif. (Adinda *et al.*, 2023)

Disiplin mencerminkan penghargaan karyawan terhadap peraturan dan ketentuan yang diberlakukan di perusahaan. Sikap disiplin kerja terlihat dari kesiapan untuk menghormati, menghargai, serta mematuhi aturan baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta kesanggupan menjalankan tugas sesuai wewenang dan menerima konsekuensi bila terjadi pelanggaran. Penerapan disiplin kerja memiliki peran penting dalam menanamkan nilai kepatuhan terhadap kebijakan perusahaan, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang tertib dan produktif. Kedisiplinan ini terlihat dari kehadiran karyawan di tempat kerja, di mana mereka mampu menjalankan tugas secara konsisten meskipun tanpa pengawasan langsung. Selain itu, karyawan yang disiplin tidak akan menyalahgunakan waktu kerja untuk aktivitas yang tidak berkaitan dengan pekerjaan. (Adinda *et al.*, 2023)

Dari penjelasan diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa disiplin kerja dapat diartikan sebagai sikap dan perilaku yang mencerminkan kepatuhan serta loyalitas individu atau kelompok terhadap peraturan yang

telah ditetapkan oleh suatu instansi atau organisasi. Peraturan tersebut bisa bersifat tertulis maupun tidak tertulis dan berfungsi sebagai pedoman dalam menjalankan tugas serta tanggung jawab di lingkungan kerja. Dengan menerapkan disiplin kerja yang baik, diharapkan setiap pekerjaan dapat diselesaikan secara lebih efektif dan efisien, sehingga dapat meningkatkan produktivitas serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih teratur dan profesional.

### **2.1.2 Tujuan Displin Kerja**

Menurut (Rizki & Suprajang, 2017), maksud dan sasaran terpenuhinya sasaran dari disiplin kerja adalah terpenuhinya beberapa tujuan seperti :

1. Tujuan umum disiplin kerja adalah demi kelangsungan perusahaan sesuai dengan motif perusahaan yang bersangkutan baik hari ini maupun hari esok.
2. Tujuan khusus disiplin kerja, yaitu:
  - a) Agar para tenaga kerja menaati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan perusahaan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta melaksanakan perintah manajer.
  - b) Dapat melaksanakan pekerjaan sebaik-baiknya serta mampu memberikan servis yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
  - c) Dapat menggunakan, memelihara sarana dan prasarana barang serta jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya.
  - d) Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan.
  - e) Tenaga kerja mampu memperoleh tingkat produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka panjang maupun jangka pendek.

Sutrisno (2016) menyatakan bahwa tujuan disiplin kerja meliputi hal-hal berikut:

- a) Meningkatkan kesadaran karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
- b) Mendorong semangat dan inisiatif karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaan.
- c) Memperkuat rasa tanggung jawab karyawan dalam menyelesaikan tugas dengan optimal.
- d) Menumbuhkan rasa kepemilikan dan solidaritas yang tinggi di antara karyawan.
- e) Meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja karyawan.

Sementara itu, menurut Bejo Siswanto dalam Lijan Poltak Sinambela (2018:340), tujuan disiplin kerja adalah sebagai berikut:

- a) Memastikan karyawan mematuhi peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan, baik yang tertulis maupun yang terkait dengan perintah manajemen.
- b) Memungkinkan karyawan untuk melaksanakan tugas dengan baik dan memberikan pelayanan maksimal kepada pihak terkait sesuai dengan bidang pekerjaannya.
- c) Meningkatkan kemampuan karyawan dalam menggunakan dan merawat fasilitas serta sumber daya perusahaan dengan sebaik-baiknya.
- d) Mengharapkan karyawan untuk bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma yang berlaku dalam perusahaan.
- e) Menghasilkan produktivitas tinggi dari karyawan yang memenuhi harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Tujuan dari disiplin kerja menuntut agar setiap karyawan dapat menerapkannya secara konsisten dalam lingkungan perusahaan. Disiplin kerja harus ditegakkan demi menjaga keteraturan dan efektivitas operasional perusahaan. Tanpa adanya komitmen dan dukungan dari karyawan itu sendiri, perusahaan akan mengalami kesulitan dalam

mewujudkan visi dan misinya. Oleh karena itu, kedisiplinan menjadi salah satu faktor utama yang berperan dalam menentukan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### **2.1.3 Jenis-Jenis Disiplin Kerja**

Menurut Mangkunegara (dalam Lijan Poltak Sinambela, 2018), disiplin kerja diklasifikasikan menjadi tiga bentuk utama, yaitu:

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

Disiplin preventif merupakan langkah proaktif yang bertujuan untuk mendorong karyawan agar mematuhi standar kerja, kebijakan, serta peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Pendekatan ini berfokus pada penciptaan lingkungan kerja yang kondusif guna membangun kesadaran dan kedisiplinan diri di kalangan karyawan. Dengan adanya disiplin preventif, karyawan dapat secara mandiri menjaga kepatuhan terhadap aturan organisasi tanpa perlu adanya intervensi langsung. Pimpinan perusahaan memegang peran penting dalam membentuk budaya disiplin yang kuat, sementara karyawan berkewajiban untuk memahami serta mengikuti seluruh regulasi yang berlaku. Disiplin preventif berfungsi sebagai sistem yang mengintegrasikan seluruh elemen dalam organisasi guna memastikan efektivitas operasional. Jika sistem organisasi berjalan dengan baik, maka penerapan disiplin kerja akan lebih optimal. Tujuan utama dari disiplin preventif adalah menanamkan kesadaran dalam diri karyawan agar tetap berperilaku sesuai dengan norma yang berlaku serta menghindari tindakan yang bertentangan dengan aturan perusahaan. Dalam penerapan disiplin pribadi, manajemen harus memberi perhatian pada tiga aspek utama berikut:

- a) Pengembangan Rasa Kepemilikan. Pegawai perlu didorong untuk memiliki rasa memiliki terhadap instansi, karena secara logis seseorang cenderung tidak akan merusak apa yang dianggap sebagai miliknya.
- b) Penyampaian Informasi Ketentuan dan Standar. Penting untuk memberikan penjelasan yang mendetail mengenai ketentuan serta

standar yang harus dipenuhi, disertai dengan informasi lengkap mengenai latar belakang normatif dari setiap peraturan tersebut.

- c) Pendekatan Mandiri dalam Pendisiplinan. Pegawai didorong untuk secara aktif menentukan metode pendisiplinan diri yang sesuai dengan kerangka peraturan yang berlaku umum di seluruh instansi.

## 2. Disiplin Korektif

Disiplin korektif merupakan tindakan yang diterapkan untuk mengarahkan kembali karyawan yang melanggar peraturan agar tetap berpegang pada ketentuan perusahaan atau organisasi. Jika terjadi pelanggaran disiplin, maka sanksi akan diberikan sesuai dengan kebijakan yang berlaku. Penerapan sanksi ini bertujuan untuk memberikan efek perbaikan bagi karyawan yang bersangkutan, menjaga ketertiban dalam organisasi, serta menjadi pembelajaran bagi seluruh anggota perusahaan agar tidak melakukan pelanggaran yang sama. Tindakan sanksi korektif diterapkan secara bertahap, dimulai dari langkah yang paling ringan hingga mencapai tindakan yang paling berat. Berdasarkan Aprilius & Riani (2022), terdapat empat tahap dalam pemberian sanksi korektif, yaitu:

- a) Peringatan Lisan
- b) Peringatan Tertulis
- c) Pemberhentian Sementara (Discipline Layoff)
- d) Pemutusan Hubungan Kerja (Discharge)

## 3. Disiplin Progresif

Disiplin progresif dirancang untuk memberikan kesempatan kepada pegawai melakukan perbaikan atas kesalahan sebelum diberlakukan sanksi yang lebih berat. Pendekatan ini memungkinkan manajemen untuk menerapkan hukuman yang lebih tegas pada pelanggaran yang berulang dengan tetap memastikan bahwa setiap langkah pendisiplinan bersifat konstruktif, mendidik, dan bertujuan mengoreksi kesalahan agar tidak terulang di masa mendatang tanpa mereduksi semangat kerja pegawai.

#### 2.1.4 Bentuk-Bentuk Disiplin kerja

Bentuk-bentuk disiplin kerja dibagi menjadi dua menurut (Ilahi *et al.*, 2019) dua bentuk tersebut, antara lain :

1. Self imposed discipline (disiplin yang timbul dari dirinya). Disiplin yang timbul dari diri sendiri karena kepuasan kerja, sehingga kepuasan kerja juga mempengaruhi disiplin kerja karyawan dalam perusahaan, yang artinya jika kepuasan kerja karyawan tinggi semakin tinggi pula disiplin karyawan tersebut dan sebaliknya jika kepuasan kerja karyawan rendah maka disiplin karyawan tersebut juga rendah. Jadi siklus yang ada pada diri karyawan mengikuti tingkat kepuasan karyawan.
2. Command discipline (disiplin berdasarkan perintah). Disiplin ini yang timbul karena adanya peraturan atau sanksi yang diberlakukan di dalam organisasi. Tetapi disiplin tersebut ialah disiplin yang tidak ada niatan dari seorang karyawan, melainkan hanya paksaan dan hanya mengikuti peraturan yang ada, agar tidak dikenakan surat teguran dari pihak Human Resources (HR).

#### 2.1.5 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Banyak faktor yang mempengaruhi dalam disiplin kerja di suatu organisasi, bisa meliputi pengawasan yang begitu ketat dari bagian HR dan banyaknya peraturan di perusahaan. Tetapi tujuannya adalah agar para karyawan didalam organisasi tersebut ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan. Menurut (Aziz, 2019) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja ada lima yaitu tujuan, kemampuan, kepemimpinan, kompensasi, sanksi hukum dan pengawasan.

Menurut (Khoirinisa, 2019) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah

- a) Besar kecilnya pemberian kompensasi,
- b) Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan,
- c) Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan,
- d) Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan,

- e) Ada tidaknya pengawasan pemimpin,
- f) Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan, dan
- g) Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

Berdasarkan pandangan Singodimedjo yang dikemukakan dalam Edy Sutrisno (2016:89-92), terdapat beberapa aspek yang memengaruhi penerapan disiplin kerja, antara lain:

- a) Besaran kompensasi. Imbalan yang diterima karyawan memiliki dampak signifikan terhadap ketaatan mereka terhadap peraturan. Karyawan cenderung lebih patuh apabila mereka merasa mendapatkan kompensasi yang sepadan dengan upaya dan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan.
- b) Keteladanan pimpinan. Peran teladan dari pimpinan sangatlah penting. Karyawan mengamati perilaku atasan, terutama dalam menegakkan disiplin diri dan menghindari tindakan yang dapat merusak aturan yang telah ditetapkan.
- c) Ketersediaan aturan tertulis yang konsisten. Keberhasilan pembinaan disiplin sangat bergantung pada adanya pedoman tertulis yang jelas dan tidak berubah-ubah. Tanpa aturan yang solid dan terstruktur, pelaksanaan disiplin akan sulit dijalankan secara efektif.
- d) Keberanian pimpinan dalam menindak pelanggaran. Saat terjadi pelanggaran, pimpinan harus berani mengambil langkah tegas sesuai tingkat pelanggaran yang dilakukan. Penegakan sanksi yang tepat tidak hanya melindungi lingkungan kerja, tetapi juga mendorong karyawan lain untuk tidak mengulangi kesalahan serupa.
- e) Pengawasan oleh pimpinan. Pengawasan yang konsisten sangat penting dalam memastikan setiap karyawan menjalankan tugasnya sesuai standar yang telah ditetapkan. Meskipun beberapa karyawan sudah memahami arti disiplin, adanya pengawasan tetap diperlukan untuk menjaga keteraturan dan mencegah penyimpangan.
- f) Perhatian terhadap karyawan. Mengingat perbedaan karakter antar individu, selain kompensasi dan tantangan pekerjaan, karyawan juga mengharapkan perhatian dari pimpinan. Mendengarkan keluhan serta



memberikan solusi atas kesulitan yang dihadapi dapat membantu menciptakan disiplin kerja yang lebih baik.

- g) Pembentukan kebiasaan positif yang mendukung disiplin. Penciptaan budaya kerja yang mendukung disiplin dapat diwujudkan melalui:
- 1) Menjalin hubungan saling menghormati di antara rekan kerja.
  - 2) Memberikan pujian secara tepat sesuai dengan konteks dan waktu, sehingga meningkatkan rasa bangga dan motivasi.
  - 3) Melibatkan karyawan dalam pertemuan, khususnya yang berkaitan dengan aspek yang memengaruhi karier dan pekerjaan mereka.
  - 4) Menginformasikan rekan kerja, termasuk bawahan, ketika hendak meninggalkan tempat kerja dengan menyebutkan tujuan dan keperluan yang mendasarinya.

#### **2.1.6 Sanksi Pelanggaran Disiplin Kerja**

Disiplin yang paling efektif adalah disiplin yang berasal dari kesadaran diri. Secara alami, individu cenderung menjalankan kewajibannya dan mematuhi peraturan yang telah ditetapkan. Ketika seseorang memahami tanggung jawabnya, mereka akan melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran, efisiensi dan motivasi yang tinggi. Saat ini, semakin banyak orang menyadari bahwa disiplin bukan sekadar keterpaksaan, tetapi juga sarana untuk meningkatkan diri dan mengatasi kebiasaan malas. (Nasir *et al.*, 2021)

Penerapan sanksi terhadap pelanggar disiplin harus disesuaikan dengan tingkat pelanggaran yang dilakukan. Misalnya, karyawan yang sering datang terlambat akan menerima sanksi yang lebih ringan dibandingkan dengan mereka yang sering absen tanpa alasan jelas. Begitu pula sanksi bagi karyawan yang menolak bekerja akan lebih berat dibandingkan dengan pelanggaran seperti tidak mengenakan seragam sesuai aturan. (Vallennia *et al.*, 2020)

Oleh karena itu, penerapan sanksi sebaiknya mempertimbangkan masukan dari para karyawan agar kebijakan yang diterapkan lebih adil dan dapat meningkatkan kesadaran akan pentingnya disiplin. Dengan

melibatkan karyawan dalam proses perumusan aturan dan sanksi, diharapkan tingkat ketidakdisiplinan dapat diminimalkan. Sanksi yang paling efektif adalah pengurangan hak-hak tertentu yang berdampak langsung pada karyawan, seperti pemotongan gaji atau penurunan tingkat kompensasi. Dengan demikian, karyawan akan lebih merasakan konsekuensi dari pelanggaran yang mereka lakukan, baik bagi diri sendiri maupun keluarganya, sehingga diharapkan dapat meningkatkan kepatuhan terhadap aturan yang berlaku.

Menurut Sahat Simbolon (2021), terdapat beberapa bentuk pelanggaran disiplin kerja beserta sanksinya, yaitu:

1. Pemberian peringatan

Karyawan yang melakukan pelanggaran disiplin kerja perlu diberikan surat peringatan secara bertahap, mulai dari peringatan pertama, kedua, hingga ketiga. Tujuan dari pemberian peringatan ini adalah untuk meningkatkan kesadaran karyawan terhadap kesalahan yang telah diperbuat. Selain itu, surat peringatan juga dapat menjadi salah satu faktor dalam mengevaluasi kondisi karyawan.

2. Penerapan sanksi secara tepat waktu

Setiap pelanggaran disiplin harus segera diberikan sanksi yang sesuai dengan kebijakan organisasi. Penerapan sanksi yang cepat dan tepat bertujuan agar karyawan memahami konsekuensi dari pelanggaran yang dilakukan serta menjaga ketertiban dalam lingkungan kerja.

3. Konsistensi dalam pemberian sanksi

Sanksi terhadap pelanggaran disiplin harus diterapkan secara konsisten. Konsistensi ini penting agar karyawan memahami bahwa peraturan perusahaan harus dipatuhi tanpa pengecualian. Ketidakkonsistenan dalam penerapan sanksi dapat menimbulkan kesan diskriminasi, ketidakadilan, serta pengabaian terhadap pentingnya disiplin kerja.

4. Metode penerapan disiplin kerja

Dalam menerapkan disiplin kerja, terdapat beberapa teknik yang dapat digunakan, antara lain teknik evaluasi dini, teknik disiplin mandiri,

teknik kepemimpinan dengan keteladanan, teknik peneguran terhadap karyawan unggulan, teknik peningkatan kesadaran diri, serta teknik sandwich approach yang mengombinasikan umpan balik positif dan korektif.

### **2.1.7 Indikator-Indikator Disiplin Kerja**

Menurut (Onsardi & Sinta, 2020) disiplin kerja adalah alat yang digunakan oleh para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan sehingga mereka bersedia untuk mengubah perilaku serta upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mematuhi semua perusahaan aturan dan norma-norma sosial yang berlaku. Pada dasarnya ada banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi. Ada beberapa indikator-indikator disiplin kerja, sebagai berikut :

- 1) Taat terhadap aturan waktu dilihat dari jam masuk kerja, jam pulang dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan.
- 2) Taat terhadap peraturan perusahaan, peraturan dasar tentang cara berpakaian dan bertingkah laku dalam pekerjaan.
- 3) Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan ditunjukkan dengan cara-cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas, dan tanggung jawab serta cara berhubungan dengan unit kerja lain.
- 4) Taat terhadap peraturan lainnya aturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai dalam perusahaan.

Menurut Fatmawati *et al.* (2020), indikator disiplin kerja dapat diklasifikasikan ke dalam empat dimensi utama, yaitu:

- 1) Kepatuhan terhadap aturan waktu, meliputi : Jam masuk kerja, Jam istirahat dan Jam pulang kerja.
- 2) Kehadiran secara keseluruhan, meliputi: Kepatuhan terhadap peraturan, Tata cara berpakaian, Sopan santun dan Kepatuhan secara umum.

- 3) Kepatuhan terhadap norma perilaku dalam pekerjaan, meliputi: Perilaku atau tingkah laku, Rasa tanggung jawab dan Kesesuaian antara tugas yang dilaksanakan dengan kemampuan.
- 4) Kepatuhan terhadap peraturan lainnya yaitu norma yang berlaku.

Sementara itu, Bejo Siswanto dalam Lijan Poltak Sinambela (2018) menguraikan indikator kedisiplinan melalui beberapa aspek, yaitu:

- 1) Frekuensi Kehadiran. Frekuensi kehadiran merupakan parameter untuk menilai tingkat kedisiplinan karyawan. Semakin tinggi konsistensi kehadiran, maka tingkat disiplin kerja yang dimiliki karyawan pun semakin tinggi. Aspek ini diukur melalui:
  - a) Ketepatan waktu saat hadir di tempat kerja
  - b) Tingkat absensi
- 2) Tingkat Kewaspadaan Karyawan. Karyawan yang melaksanakan tugas dengan perhitungan dan ketelitian menunjukkan tingkat kewaspadaan yang tinggi terhadap pekerjaan dan dirinya sendiri. Hal ini diukur dengan:
  - a) Ketelitian
  - b) Perhitungan yang cermat
- 3) Kepatuhan Terhadap Standar Kerja. Dalam pelaksanaan tugas, karyawan diwajibkan mematuhi seluruh standar kerja yang telah ditetapkan guna menghindari kecelakaan atau kesalahan. Indikator ini meliputi:
  - a) Kepatuhan terhadap peraturan dan pedoman kerja
  - b) Rasa tanggung jawab
- 4) Kepatuhan Terhadap Peraturan Kerja. Dimensi ini bertujuan untuk menciptakan suasana kerja yang nyaman dan lancar. Pengukuran dilakukan melalui:
  - a) Kepatuhan secara umum
  - b) Kelancaran operasional
- 5) Etika Kerja. Etika kerja sangat penting untuk membangun lingkungan yang harmonis dan saling menghormati antar karyawan. Aspek yang dinilai meliputi:

- a) Terwujudnya suasana kerja yang harmonis
- b) Saling menghargai antar sesama karyawan

## **2.2 Kinerja Karyawan**

### **2.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan dapat diartikan sebagai hasil kerja yang diperoleh seorang karyawan, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Kinerja juga sering disamakan dengan prestasi kerja atau pencapaian nyata yang berhasil diwujudkan seseorang.

Sandewa (2017) menjelaskan bahwa karyawan merupakan individu yang memiliki pikiran, perasaan, sifat, perilaku, dan kebutuhan yang beragam. Oleh karena itu, mereka tidak bisa diperlakukan secara sewenang-wenang oleh pimpinan. Kinerja karyawan menjadi komponen penting dalam mendukung produktivitas dan kesuksesan organisasi, karena efektivitas kerja pegawai sangat menentukan kelancaran aktivitas dan pertumbuhan perusahaan (Sharma *et al.*, 2016).

Ketika organisasi memiliki pemahaman yang baik terkait kesuksesan karyawan, hal ini dapat dijadikan dasar untuk mengevaluasi efektivitas perencanaan dan strategi, terutama dalam menghadapi situasi krisis. Kinerja karyawan dianggap sebagai bentuk tanggung jawab yang dijalankan secara optimal, sesuai dengan kompetensi dan komitmen yang dimiliki (Iqbal *et al.*, 2015).

Seorang pemimpin dituntut memiliki kemampuan kreatif dan inovatif dalam mengelola kinerja. Ketidakmampuan manajerial dapat memicu kegagalan pencapaian target, yang secara langsung berdampak pada rendahnya kinerja pegawai. Bernardin (2013:222) menegaskan bahwa kinerja merupakan hasil yang diperoleh dari aktivitas tertentu dalam kurun waktu tertentu. Oleh karena itu, organisasi perlu menetapkan indikator dan standar kinerja yang jelas untuk memastikan keberhasilan pencapaian tujuan.

Colquitt dan Wesson (2013:38-42) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai perilaku dan keterlibatan individu dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi. Sejalan dengan itu, Siljanen (2010) menekankan bahwa kinerja merupakan hasil dari interaksi antara kemampuan, usaha, dan perilaku pegawai yang diarahkan untuk mencapai target yang telah ditetapkan (Kianto *et al.*, 2016).

Faktor motivasi juga berperan besar dalam menentukan kinerja. Robescu & Iancu (2016) menegaskan bahwa motivasi menjadi pemicu awal produktivitas kerja. Namun, motivasi dan kinerja tidak selalu berbanding lurus, karena kinerja juga dipengaruhi oleh sifat pekerjaan yang harus diselesaikan. Jika tugas yang diberikan terlalu kaku, peningkatan motivasi tidak selalu menghasilkan kinerja yang lebih baik. Sebaliknya, motivasi yang berlebihan dapat memicu kecemasan akan kegagalan, yang pada akhirnya menurunkan produktivitas.

Untuk meningkatkan kinerja pegawai, penerapan disiplin kerja menjadi hal yang mutlak. Disiplin tidak hanya mencerminkan kepatuhan terhadap aturan perusahaan, tetapi juga mendukung konsistensi dalam penyelesaian tugas. Dalam hal ini, manajemen sumber daya manusia memegang peran penting dalam mengelola, mengarahkan, dan mengembangkan tenaga kerja agar mampu mendukung operasional organisasi secara menyeluruh (Zaenal Arifin & Sasana, 2022).

Kinerja juga erat kaitannya dengan semangat kerja. Pegawai yang memiliki semangat tinggi lebih mampu menghadapi tekanan dan beban kerja yang berat. Sebaliknya, mental yang lemah dapat menghambat efektivitas penyelesaian tugas. Oleh sebab itu, organisasi harus menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memastikan setiap individu mematuhi kebijakan yang berlaku.

Dalam konteks manajemen, kinerja menjadi indikator tingkat pencapaian suatu entitas dalam mewujudkan sasaran yang telah ditetapkan (Priantama & Yoga Siswa, 2022). Untuk mencapainya, organisasi biasanya menerapkan struktur yang jelas, membagi tugas ke dalam unit-unit kerja kecil, seperti departemen, divisi, dan seksi, agar setiap individu

memiliki peran spesifik. Pencapaian kinerja organisasi pada akhirnya merupakan akumulasi dari kinerja setiap individu (TA Nugroho & Syahrani, 2022).

Kinerja seseorang dipengaruhi oleh kombinasi antara motivasi dan kompetensi. Untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik, individu harus memiliki keterampilan, kesiapan, dan pemahaman yang jelas mengenai tugas yang dikerjakan. Imamah (2021) menekankan bahwa kinerja adalah perilaku nyata yang menunjukkan pencapaian kerja sesuai peran dan tanggung jawab dalam organisasi. Dengan demikian, kinerja karyawan menjadi salah satu faktor kunci keberhasilan perusahaan.

Nuraeni (2024) mendefinisikan kinerja sebagai hasil yang dicapai organisasi, baik profit maupun non-profit, dalam periode tertentu. Armstrong dan Baron (1998:15) juga menyatakan bahwa kinerja berkaitan erat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan pelanggan, dan kontribusi terhadap keberlanjutan ekonomi. Sejalan dengan itu, Indra Bastian mengartikan kinerja sebagai gambaran tingkat keberhasilan pelaksanaan program untuk merealisasikan visi, misi, dan sasaran strategis organisasi.

Dari berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia merupakan hasil kerja yang diperoleh individu dalam periode tertentu, sesuai standar yang telah ditetapkan. Untuk mencapainya, organisasi perlu menarik dan mempertahankan pegawai yang kompeten, serta mendorong kontribusi melalui inovasi dan inisiatif di luar tugas formal. Optimalisasi kinerja individu menjadi syarat utama keberlanjutan dan pertumbuhan organisasi di tengah persaingan yang semakin ketat.

### **2.2.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan**

Menurut Mahmudi (2013), kinerja karyawan tentu memiliki beberapa faktor pendukung di antaranya:

1. Faktor dari diri sendiri: bakat, wawasan yang luas, tanggung jawab yang dimiliki.

2. Faktor dari atasan: nilai pemberian intensitas dan antusiasme terhadap karyawan.
3. Faktor dari kelompok: nilai antusiasme yang diberikan dan adanya keyakinan yang terjalin di suatu kelompok.
4. Faktor dari program: program, fasilitas, kegiatan pendukung yang diberikan organisasi kepada karyawan.
5. Faktor dari kondisi: adanya perubahan kondisi baik dari dalam maupun luar lingkup organisasi.

Menurut Mangkunegara (2015:67) dalam jurnal (Sapitri & Pancasasti, 2022), terdapat beberapa faktor yang berperan dalam mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain:

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan karyawan mencakup dua aspek, yaitu potensi dan realisasi. Dengan kata lain, karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata, didukung oleh kualifikasi pendidikan yang sesuai dengan jabatannya, serta keterampilan yang memadai dalam melaksanakan tugas sehari-hari, cenderung lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap individu karyawan dalam menghadapi berbagai situasi kerja. Motivasi ini merupakan kekuatan pendorong internal yang mengarahkan pegawai untuk secara aktif mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan pendapat Simanjuntak yang dikemukakan dalam (Fatmawati *et al.*, 2020), kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu:

1. Kualitas dan kemampuan pegawai. Faktor ini mencakup aspek pendidikan formal dan pelatihan, etos kerja, sikap mental, motivasi kerja, serta kondisi fisik karyawan.
2. Sarana pendukung. Faktor ini melibatkan elemen-elemen yang berkaitan dengan lingkungan kerja, seperti keselamatan dan kesehatan kerja, infrastruktur produksi, serta penerapan teknologi, selain aspek



kesejahteraan karyawan yang mencakup upah/gaji, jaminan sosial, dan keamanan kerja.

3. Pra Sarana. Faktor ini berkaitan dengan kebijakan pemerintah dan manajemen hubungan industrial yang mempengaruhi dinamika kerja dalam organisasi.

### **2.2.3 Tujuan kinerja karyawan**

Rivai (2012) mengemukakan bahwa terdapat beberapa tujuan dari kinerja karyawan, yaitu:

1. Membedakan kemampuan antara pegawai yang satu dengan yang lain.
2. Memperbaiki komunikasi yang terjadi antara pegawai dengan atasan lewat rapat akan penilaian pegawai.
3. Memberikan sarana berupa pelatihan, naik posisi dan sebagai pengambilan keputusan dalam pemindahan kerja pegawai.
4. Mengembangkan semangat kerja para pegawai.
5. Mengembangkan nilai kinerja pegawai.
6. Sarana untuk dijadikan sebagai penilaian dalam memberikan bonus kepada pegawai.
7. Meningkatkan rasa kesadaran karyawan akan kewajibannya.

Evaluasi kinerja bertujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui optimalisasi kinerja sumber daya manusia yang terlibat di dalamnya. Secara lebih rinci, sebagaimana dijelaskan oleh Agus Sanyoto dalam (Joseph & Isanzu, 2020), evaluasi kinerja memiliki beberapa tujuan utama, yaitu:

1. Meningkatkan pemahaman bersama antara karyawan mengenai standar dan ekspektasi kinerja yang harus dipenuhi.
2. Mendokumentasikan serta mengapresiasi pencapaian karyawan, sehingga mereka terdorong untuk meningkatkan performa kerja atau setidaknya mempertahankan tingkat pencapaian sebelumnya.
3. Memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mendiskusikan aspirasi dan harapan mereka terkait pengembangan karier maupun

tugas yang sedang dijalankan, sehingga meningkatkan keterlibatan serta kepedulian terhadap pekerjaan.

4. Menyusun atau meninjau kembali sasaran kerja di masa mendatang, guna mendorong karyawan mencapai potensi terbaiknya.
5. Mengevaluasi serta menyesuaikan rencana pelatihan dan pengembangan agar sesuai dengan kebutuhan organisasi, termasuk menyusun program pendidikan dan pelatihan (*diklat*), serta memastikan implementasinya berjalan sesuai rencana tanpa hambatan yang berarti.

Menurut Diana & Rahmat (2022), penerapan manajemen kinerja memiliki beberapa tujuan dan manfaat utama, antara lain:

1. Meningkatkan pencapaian kerja karyawan, baik secara individu maupun dalam konteks kerja tim.
2. Peningkatan kinerja individu akan berdampak positif pada keseluruhan kinerja organisasi, yang tercermin dalam peningkatan produktivitas.
3. Mendorong minat karyawan untuk mengembangkan diri, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja, pencapaian individu, serta potensi tersembunyinya.
4. Membantu perusahaan dalam merancang program pelatihan dan pengembangan karyawan yang lebih efektif dan sesuai dengan kebutuhan organisasi.
5. Menyediakan mekanisme evaluasi kinerja yang dapat dijadikan dasar dalam penyesuaian sistem kompensasi, sehingga gaji dan imbalan yang diberikan lebih selaras dengan prestasi kerja karyawan.
6. Memberikan ruang bagi karyawan untuk menyampaikan pandangan, perasaan, serta masukan terkait pekerjaan dan aspek lain yang berkaitan dengan lingkungan kerja mereka.

#### **2.2.4 Jenis-Jenis Kinerja Karyawan**

Kinerja individu mengacu pada hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan berdasarkan tugas dan tanggung jawabnya. Sementara

itu, kinerja organisasi mencerminkan pencapaian keseluruhan perusahaan atau instansi dalam menjalankan fungsinya secara kolektif.

Menurut Kasmir (2016:182) menyebutkan kinerja dibagi ke dalam dua jenis yaitu:

1. Kinerja individu, kinerja individu merupakan kinerja yang dihasilkan oleh seseorang.
2. Kinerja organisasi, kinerja organisasi merupakan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Menurut Robbins dalam (Santi & Isyanto, 2023), penilaian kinerja dapat dilakukan melalui beberapa pendekatan, yaitu pendekatan sikap, pendekatan perilaku, pendekatan hasil dan pendekatan kontingensi. Penjelasan dari masing-masing pendekatan adalah sebagai berikut:

- a. Pendekatan Sikap. Pendekatan ini menilai sifat atau karakteristik individu yang dianggap relevan dengan kinerja pekerjaan.
- b. Pendekatan Perilaku. Penilaian dilakukan berdasarkan bagaimana seseorang berperilaku dalam melaksanakan tugasnya. Pendekatan ini menekankan bahwa tingkat keberhasilan individu dapat meningkat apabila penilaian kinerja dikaitkan dengan perilaku kerja.
- c. Pendekatan Hasil. Berbeda dengan pendekatan perilaku yang berfokus pada proses kerja, pendekatan ini menitikberatkan pada hasil akhir atau output yang dihasilkan oleh individu dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- d. Pendekatan Kontingensi. Pendekatan ini bersifat fleksibel dan disesuaikan dengan situasi yang berkembang. Pendekatan sikap misalnya lebih tepat digunakan dalam pengambilan keputusan promosi bagi kandidat dengan jenis pekerjaan yang berbeda.

#### **2.2.5 Indikator-Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Roring (2017), mengatakan hal yang diperhatikan oleh manajer sumber daya manusia dalam kinerja karyawan dengan indikator:

1. Tanggung jawab, adanya rasa tanggung jawab pada diri karyawan dalam menyelesaikan tugasnya.

2. Keandalan dalam menyelesaikan pekerjaan karyawan dapat diandalkan.
3. Inisiatif, kemampuan karyawan dalam mengambil keputusan atau semua tindakan yang diperlukan dalam menyelesaikan tugas pokok
4. Mutu pekerjaan, yaitu kuantitas maupun kualitas hasil kerja yang dapat dihasilkan pegawai tersebut sesuai dari uraian pekerjaannya.
5. Kerja sama, kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya secara vertikal maupun horizontal sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

Afandi (2018:89) dalam (Novrita, 2021) mengidentifikasi beberapa indikator utama dalam menilai kinerja pegawai, di antaranya:

1. Kuantitas hasil kerja, mengacu pada jumlah keluaran yang dihasilkan oleh pegawai, yang dapat diukur dalam bentuk angka atau satuan kuantitatif lainnya.
2. Kualitas hasil kerja, menunjukkan tingkat mutu atau kualitas dari pekerjaan yang dihasilkan, yang juga dapat dinilai dengan ukuran numerik atau standar kualitas tertentu.
3. Efisiensi dalam pelaksanaan tugas, menggambarkan kemampuan dalam memanfaatkan sumber daya secara optimal dengan cara yang hemat biaya dan bijaksana.
4. Disiplin kerja, mencerminkan kepatuhan terhadap peraturan dan ketentuan yang berlaku dalam organisasi.
5. Inisiatif, kemampuan untuk mengambil tindakan atau keputusan secara mandiri tanpa menunggu instruksi, serta berusaha menyelesaikan tugas meskipun menghadapi tantangan.
6. Ketelitian, tingkat akurasi dalam menyelesaikan pekerjaan guna memastikan bahwa hasil yang dicapai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.
7. Kepemimpinan, kemampuan seseorang dalam memengaruhi, membimbing dan memberikan contoh kepada anggota tim atau bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi.

8. Kejujuran, sikap yang mencerminkan integritas tinggi, di mana pegawai menjalankan tugasnya dengan transparansi dan tanggung jawab.
9. Kreativitas, proses berpikir yang melibatkan inovasi serta penciptaan gagasan baru untuk meningkatkan efektivitas kerja atau menyelesaikan permasalahan dalam organisasi.

### 2.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan sebuah kegiatan membandingkan penelitian yang sedang dikerjakan penulis dengan penelitian yang sudah dilakukan dari peneliti sebelumnya. Kegiatan ini bertujuan untuk melihat persamaan dan perbedaan yang terdapat pada hasil penelitian penulis sebelumnya sehingga penulis dapat melihat apa saja kekurangan dan kelebihan yang ada pada hasil penelitian yang penulis laksanakan.

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

| No. | Nama Peneliti                                    | Judul Penelitian                                                                                                                   | Metode     | Hasil                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | Fiya Mila Fatmawati, Sri Hartono, Istiatin. 2020 | Kinerja Karyawan Ditinjau Dari Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Pada <i>Showroom</i> Muhari Motor 651 Karanganyar | Kualitatif | Kinerja merupakan suatu perilaku nyata yang akan menghasilkan kinerjanya sesuai kemampuan yang dimiliki. Kemampuan kinerja seseorang untuk menunjukan prestasi kerjanya dengan cara menyelesaikan tugasnya dengan baik dan tanggung jawabnya. (Fatmawati <i>et al.</i> , 2020)                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 2   | Najarudin & Noto Susanto 2024                    | Analisis Disiplin Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT Ess Jay Studios Jakarta Barat                                  | Kualitatif | Manajemen PT Ess Jay Studios dapat mengimplementasikan program pelatihan dan pembinaan untuk meningkatkan disiplin kerja karyawan. Selain itu, perusahaan juga perlu memastikan adanya kebijakan dan peraturan yang jelas serta memberikan penghargaan kepada karyawan yang menunjukkan disiplin kerja yang baik. Penelitian ini memberikan kontribusi yang signifikan dalam pemahaman tentang pentingnya disiplin kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi perusahaan dalam mengembangkan strategi pengelolaan sumber daya |

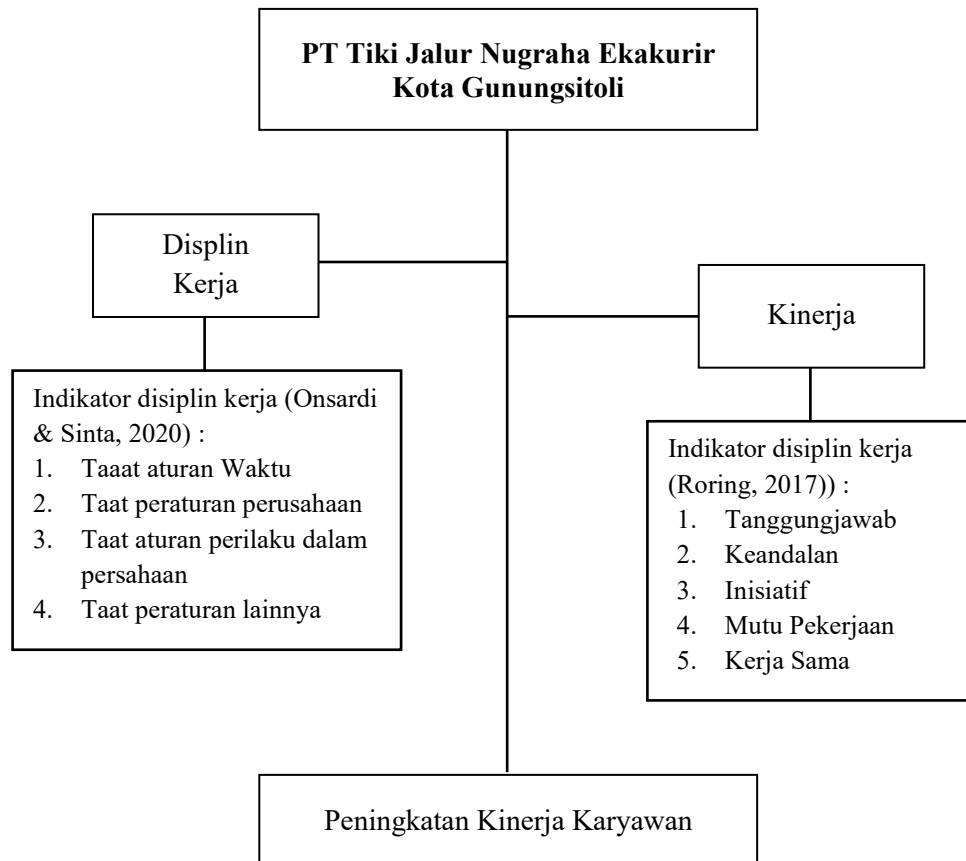
|   |                                        |                                                                                                                                    |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                        |                                                                                                                                    |            | manusia yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 3 | Siti Santi & Puji Isyanto 2023         | Analisis Penilaian Kinerja Terhadap Pegawai Pojok Kafe & Resto                                                                     | Kualitatif | Tujuan penilaian kinerja adalah untuk menentukan kompensasi, struktur upah, kenaikan gaji, promosi dan lain-lainnya.                                                                                                                                                                                                                        |
| 4 | Ading Sunarto & Ali Zaenal Abidin 2024 | Analisis Penerapan Disiplin dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Desa Nembol Kecamatan Mandalawangi Kabupaten Pandeglang | Kualitatif | Pelaksanaan sistematika kerja pada Kantor Desa Nembol sudah cukup baik, namun dari segi disiplin kerja masih ada sebagian pegawai yang menganggap enteng, mulai dari tidak datang tepat waktu, penyalahgunaan waktu istirahat, jam kerja dan banyak penjelasan tanggung jawab kerja sesuai tugas pekerjaan masing-masing karyawan. Kinerja. |

*Sumber : Olahan Peneliti, 2025.*

## 2.4 Kerangka Berpikir

Menurut Sugiyono, 2019: 72 mengatakan bahwa “kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting”. Kerangka berpikir merupakan sebuah gambaran berupa konsep yang mana didalamnya menjelaskan tentang hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya. Dalam kerangka berpikir adanya hubungan teori dengan berbagai faktor yang sudah diidentifikasi sebagai masalah yang penting yang ada dalam penelitian.

Dalam hal ini kerangka berpikir dapat dikatakan sebagai permasalahan topik penelitian. Kerangka berpikir disebut juga sebagai kerangka konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka berpikir juga menjelaskan sementara terhadap gejala yang menjadi masalah (objek) penelitian. Kerangka berpikir sangat diperlukan dalam sebuah penelitian karena untuk menspesifikkan maksud dan tujuan dari penelitian agar dapat dibahas dengan mudah dan dapat dipahami baik oleh peneliti maupun oleh pembacanya. Adapun kerangka berpikir yang dibuat oleh peneliti dalam penelitian ini dapat dilihat dari bagan berikut:



Sumber : Olahan Peneliti, 2025.

**Gambar 2.1 Kerangka Berpikir**

Kerangka berpikir pada gambar tersebut menjelaskan hubungan antara disiplin kerja dan kinerja karyawan di PT Tiki Jalur Nugraha Ekakurir Kota Gunungsitoli. Disiplin kerja merupakan salah satu aspek penting yang berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan pendapat Onsardi & Sinta (2020), disiplin kerja dapat dilihat melalui empat indikator, yaitu ketaatan terhadap aturan waktu, ketaatan pada peraturan perusahaan, ketaatan pada aturan perilaku di perusahaan, serta ketaatan terhadap peraturan lainnya. Kedisiplinan ini mencerminkan kepatuhan terhadap ketentuan yang berlaku, sehingga menciptakan keteraturan dan profesionalisme dalam bekerja.

Sementara itu, kinerja karyawan menggambarkan hasil kerja yang dicapai sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Menurut Roring (2017), kinerja diukur melalui beberapa indikator, antara lain tanggung

jawab, keandalan, inisiatif, mutu pekerjaan, dan kerja sama. Tingginya kinerja menunjukkan efektivitas dan produktivitas perusahaan dalam mencapai tujuannya. Kerangka ini mengilustrasikan bahwa semakin baik disiplin kerja yang diterapkan, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Kedisiplinan membantu menciptakan keteraturan, meminimalkan kesalahan, serta mendukung efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas. Dengan demikian, penerapan disiplin yang konsisten akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan dan menunjang keberhasilan perusahaan dalam memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan.