

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1 Teori Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan Sumber Daya Manusia untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi. Walaupun objeknya sama-sama manusia, namun pada hakikatnya ada perbedaan hakiki antara manajemen sumber daya manusia dengan manajemen tenaga kerja atau dengan manajemen personalia (Sutrisno, 2014:7).

Sutrisno (2014; 9) menguraikan bahwa aktivitas manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan itu untuk menetapkan program keorganisasian ini, meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi, wewenang, integrasi, dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan

alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan dan pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada karyawan, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepemimpinannya akan memberi arahan kepada karyawan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

4. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan karyawan agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan/ atau penyempurnaan. Pengendalian karyawan, meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan, hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

6. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada

organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer.

#### 7. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Di satu pihak organisasi memperoleh keberhasilan/keuntungan, sedangkan di lain pihak karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan cukup sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang berbeda.

#### 8. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan dengan berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan, serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

#### 9. Kedisiplinan

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 yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma sosial.

## 10. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang karyawan dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya. Penerapan fungsi manajemen dengan sebaik-baiknya dalam mengelola karyawan, akan mempermudah mewujudkan tujuan dan keberhasilan organisasi.

### **2.1.2 Lingkungan Kerja**

#### **2.1.2.1 Lingkungan Kerja**

Sunyoto (2013: 11) mendefinisikan lingkungan kerja merupakan keadaan tenaga kerja sebagai akibat dari kebijaksanaan yang diambil atau dilakukan oleh organisasi demi untuk kesejahteraan tenaga kerja organisasi tersebut. Sehubungan dengan hal itu, seorang manajer tidak boleh mengabaikan masalah perencanaan kondisi kerja organisasi walaupun sistem produksi organisasi terlaksana dengan baik, tetapi jika perencanaan kondisi kerja yang baik terlupakan kemungkinan sistem yang telah direncanakan dengan matang tidak dapat berjalan dengan memuaskan.

Menurut Sedarmayanti (2011: 26) lingkungan kerja fisik dapat diartikan semua keadaan yang ada disekitar tempat kerja, akan mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan kerja terhadap pegawai, maka langkah pertama adalah harus mempelajari pegawainya, baik mengenai sifat dan tingkah lakunya maupun mengenai fisiknya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan kerja yang sesuai.

### **2.1.2.2 Asas Lingkungan Kerja**

Sayuti (2013 : 94) menyatakan bahwa, agar pekerjaan dalam kantor dapat dilakukan dengan baik maka ruang kerja itu perlu di tata sedemikian rupa atau karyawan bekerja menggunakan tata ruang kantor yang baik. Lingkungan kerja kantor merupakan faktor penting yang turut menentukan kelancaran kerja karyawan, rasa semangat karyawan dan rasa puas bagi para pelanggan (tamu). Semakin baik lingkungan kerja kantor maka akan semakin dapat memberikan rasa aman dan nyaman dalam bekerja serta meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Sehingga sebuah kantor baik itu instansi pemerintah maupun perusahaan. swasta memerlukan penataan ruang kantor yang baik. Penataan ruang kantor mulai dari penempatan meja, kursi, alat-alat perkantoran harus mempertimbangkan luas ruangan dan jumlah para pegawai yang ada di dalam ruangan tersebut. Agar penataan ruang kantor dapat dilakukan dengan baik, maka perlu berdasarkan asas-asas tertentu, adapun asas tata ruang kantor adalah asas jarak terpendek, asas rangkaian, asas penggunaan segenap dan asas perubahan tempat kerja.

Disamping asas tata ruang kantor yang perlu diperhatikan, ada pula prinsip-prinsip yang penting untuk dipedomani pada saat menata ruang kantor. Prinsip-prinsip tata ruang kantor antara lain pekerjaan harus mengalir secara terus-menerus, fungsi yang sama atau berhubungan diietakkan berdekatan, pengaturan perkakas membuat pengawasan lebih mudah, tidak permanen, agar fleksibel jika terjadi perubahan, ada ruang yang cukup untuk bergerak atau berjalan, pekerjaan yang menimbulkan suara gaduh, misalnya bagian produksi dijauhkan dari yang lainnya, ruang pimpinan dipilih yang tenang karena lebih banyak membutuhkan konsentrasi dalam bekerja dan Pengaturan tata letak membuat jarak tempuh lebih pendek sehingga menghemat tenaga. Untuk menjamin kelangsungan kegiatan atau aktifitas

kerja karyawan dalam kantor menjadi efektif dan efisien, maka perlu menata ruang kantor sedemikian rupa agar memungkinkan karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan leluasa dari aspek kenyamanan dan keamanan (Sayuti, 2013 : 94).

### **2.1.2.3 Pentingnya Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor dari fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia, tepatnya fungsi perencanaan. Fungsi perencanaan berhubungan langsung dengan pegawai yang bekerja pada lingkungan organisasi. Dengan demikian lingkungan kerja dalam suatu organisasi akan berpengaruh kepada semua kegiatan organisasi. Kondisi lingkungan kerja yang berbeda pada setiap organisasi dapat memberikan tingkat kepuasan yang berbeda pula bagi karyawan, sehingga prestasi kerja dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan padanya juga berbeda. Selain itu untuk memperbaiki metode kerja dalam suatu organisasi atau tempat kerja yang lain adalah menjamin agar para karyawan dapat bekerja dan melaksanakan tugasnya dalam keadaan yang memenuhi persyaratan, sehingga mereka dapat melakukan tugasnya tanpa mengalami hambatan (Sutrisno, 2014: 6).

Sedarmayanti (2011: 26) menyatakan bahwa untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap pegawai, maka langkah pertama adalah harus mempelajari manusia, baik mengenai sifat dan tingkah lakunya maupun mengenai fisiknya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai. Manusia akan mampu melaksanakan kegiatannya dengan baik, sehingga dicapai suatu hasil yang optimal, apabila diantaranya ditunjang oleh suatu kondisi lingkungan yang sesuai. Suatu kondisi lingkungan yang dikatakan baik sehingga manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman dan nyaman.

Ketidaksesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi, keadaan lingkungan yang kurang baik dapat menuntut tenaga dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien.

#### **2.1.2.4 Indikator Faktor Lingkungan Kerja**

Setiap perusahaan tentunya mempunyai cara atau suatu faktor yang mendukung demi keberhasilan dan kemajuan perusahaan. Ada beberapa faktor yang berkaitan dengan lingkungan kerja organisasi, yaitu (Sunyoto, 2015: 45):

##### **1. Hubungan Karyawan**

Dalam hubungan karyawan ini terdapat dua hubungan, yaitu hubungan sebagai individu dan hubungan sebagai kelompok bukan sebagai individu, motivasi yang diperoleh seorang karyawan datangnya dari rekan-rekan sekerja maupun atasan. Menjadi sebuah motivasi, jika hubungan karyawan dengan rekan sekerja maupun atasannya berlangsung harmonis. Begitu juga dengan sebaliknya, jika hubungan di antara mereka tidak harmonis, maka akan mengakibatkan kurangnya atau tidak ada motivasi di dalam diri karyawan yang bekerja.

Sedangkan untuk hubungan sebagai kelompok, maka seseorang karyawan akan berhubungan dengan banyak orang, baik secara individu maupun secara kelompok. Dalam hubungan ini ada beberapa yang mendapatkan perhatian agar keberadaan kelompok ini menjadi lebih produktif, yaitu:

##### **a. Kepemimpinan yang baik**

Gaya kepemimpinan seseorang akan sangat berpengaruh pada baik dan tidaknya dalam pengembangan sumber daya manusia untuk waktu yang akan datang. Seorang pemimpin yang baik harus benar-benar mengerti

lingkungan sekitarnya, termasuk di dalamnya apa yang diperlukan oleh para karyawan, agar mereka termotivasi untuk lebih giat bekerja.

b. Distribusi informasi yang baik

Distribusi dan pendistribusian informasi yang baik akan dapat memperlancar arus informasi yang diperlukan oleh organisasi atau perusahaan. Kecepatan melakukan tindakan akan tergantung dari informasi yang cepat dipahami atukah tidak. Semakin baik distribusi informasi yang diperoleh, maka akan semakin cepat pula dilakukan tindakan dan bahkan mempercepat pengambilan keputusan.

c. Kondisi kerja yang baik

Kondisi kerja yang baik adalah kondisi yang dapat mendukung dalam penyelesaian pekerjaan oleh karyawan. Segenap fasilitas yang diperlukan dalam mengerjakan atau menyelesaikan pekerjaan bagi karyawan merupakan suatu hal yang harus dipenuhi oleh perusahaan atau organisasi. Tentu saja dengan harapan se makin lengkap fasilitas yang dimiliki, akan semakin baik kinerja dan produktivitasnya pun mengalami peningkatan yang berarti.

d. Sistem pengupahan yang jelas

Seluruh karyawan mengerti dan jelas berapa upah yang bakal diterima. Para karyawan dapat menghitung sendiri jumlah upah yang akan diterima dengan mudah. Sehingga ini akan menambah tingkat keyakinan para karyawan terhadap pihak perusahaan, dengan demikian akan dapat menimbulkan saling percaya di antara mereka.

2. Tingkat kebisingan lingkungan kerja



Lingkungan kerja yang tidak tenang atau bising akan dapat menimbulkan pengaruh yang kurang baik, yaitu adanya ketidaktenangan dalam bekerja. Bagi para karyawan tentu saja ketenangan lingkungan kerja sangat membantu dalam penyelesaian pekerjaan dan ini dapat meningkatkan produktivitas kerja.

### 3. Peraturan Kerja

Peraturan kerja yang baik dan jelas dapat memberikan pengaruh yang baik terhadap kepuasan dan kinerja para karyawan untuk pengembangan karier di perusahaan tersebut. Dengan perangkat peraturan tersebut karyawan akan dituntut untuk menjalankan aktivitasnya guna mencapai tujuan perusahaan maupun tujuan individu dengan pasti. Di samping itu karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik.

### 4. Penerangan

Dalam hal ini, penerangan bukanlah terbatas pada penerangan listrik, tetapi termasuk juga penerangan matahari. Karyawan memerlukan penerangan yang cukup, apalagi jika pekerjaan yang dilakukan menuntut ketelitian. Untuk melaksanakan penghematan biaya maka dalam usaha penerangan hendaknya diusahakan dengan sinar matahari. Jika suatu ruangan memerlukan penerangan lampu, maka ada dua hal yang harus diperhatikan, yaitu biaya dan pengaruh lampu tersebut terhadap karyawan yang sedang bekerja.

Penerangan yang baik dalam ruang kerja akan memberikan keuntungan sebagai berikut:

- a. Menaikkan produksi dan menekan biaya kerja.

- b. Memperbesar ketepatan sehingga akan memperbaiki kualitas dari barang yang dihasilkan.
  - c. Meningkatkan pemeliharaan gedung dan kebersihan pabrik.
  - d. Mengurangi tingkat kecelakaan yang terjadi.
  - e. Memudahkan pengamatan atau pengawasan.
  - f. Memperbaiki moral para pekerja.
  - g. Lebih mudah untuk melihat, sehingga memudahkan untuk melanjutkan kegiatan produksi oleh para pekerja terutama para pekerja yang tua umurnya dan mengurangi ketegangan di antara para pekerja.
  - h. Penggunaan ruang yang lebih baik.
  - i. Mengurangi perputaran tenaga kerja.
  - j. Mengurangi terjadinya kerusakan dari barang-barang yang dikerjakan dan mengurangi hasil yang perlu dikerjakan kembali.
5. Sirkulasi Udara

Untuk sirkulasi atau pertukaran udara yang cukup maka pertama yang harus dilakukan yakni pengadaan ventilasi. Ventilasi harus cukup lebar terutama pada ruangan-ruangan yang dianggap terlalu panas. Bagi perusahaan yang merasa pertukaran udaranya kurang atau kepengapan masih dirasakan, dapat mengusahakan pengaturan suhu udara.

Cara untuk mengatur suhu udara sebagai berikut:

- a. Ventilasi yang cukup

Ruang dengan ventilasi yang baik akan dapat menjamin pertukaran udara, sehingga akan mengurangi hawa panas yang dirasakan oleh para karyawan dalam bekerja, karena udara di dalam ruangan akan menjadi

terasa sejuk dan tidak lembab, serta tidak kotor. Hal ini membantu memelihara kesehatan pekerja.

b. Pemasangan Kipas angin atau AC

Sirkulasi udara dapat dibantu dengan pemasangan kipas angin yang proporsional dengan luas ruang kerja. Di samping itu agar ruang kerja menjadi nyaman dan sejuk dapat pula dipasang AC, sehingga membuat para karyawan menjadi betah dalam menjalankan pekerjaannya.

c. Pemasangan *Humidifier*

Dengan alat pengatur kelembaban suhu udara, maka akan dapat diketahui tingkat kelembaban udara di ruang kerja dan ini dapat sebagai upaya preventif, agar para karyawan bekerja dengan lebih tenang.

6. Keamanan

Lingkungan kerja dengan rasa aman akan menimbulkan ketenangan dan kenyamanan, di mana hal ini akan dapat memberikan dorongan semangat untuk bekerja. Keamanan yang dimaksudkan ke dalam lingkungan kerja adalah keamanan terhadap milik pribadi karyawan.

### **2.1.3 Disiplin Kerja**

#### **2.1.3.1 Pengertian Disiplin Kerja**

Disiplin kerja diartikan sebagai suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai peraturan dari organisasi dalam bentuk tertulis maupun tidak. Oleh karena itu, dalam praktiknya bila suatu organisasi telah mengupayakan sebagian besar peraturan-peraturan yang ditaati sebagian besar pegawai, maka kedisiplinan telah dapat ditegakkan (Darmawan, 2013:41).

Sutrisno (2014:87) mendefinisikan disiplin mempunyai dua pengertian. Arti yang pertama, melibatkan belajar atau mencetak perilaku dengan menerapkan imbalan atau hukuman. Arti kedua lebih sempit lagi, yaitu disiplin ini hanya bertalian dengan tindakan hukuman terhadap pelaku kesalahan. Dari beberapa pendapat tersebut dapat dirumuskan bahwa yang dimaksud dengan disiplin adalah sikap hormat terhadap peraturan dan ketetapan instansi, yang ada dalam diri pegawai, yang menyebabkan ia dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada peraturan dan ketetapan instansi.

Adapun menurut Hasibuan (2011:193), disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan instansi dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Jadi, dia akan mematuhi/mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan. Sedangkan kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan instansi, baik yang tertulis maupun tidak.

### **2.1.3.2 Pentingnya Disiplin Kerja**

Tujuan utama disiplin kerja adalah untuk meningkatkan efisiensi semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energi. Selain itu, disiplin mencoba untuk mencegah kerusakan atau kehilangan harta benda, mesin, peralatan dan perlengkapan kerja yang disebabkan oleh ketidakhati-hatian, sendau gurau atau pencurian. Disiplin mencoba mengatasi kesalahan dan keteledoran yang disebabkan karena kurang perhatian, ketidakmampuan, dan keterlambatan. Disiplin berusaha mencegah permulaan kerja yang lambat atau terlalu awalnya mengakhiri kerja yang disebabkan karena keterlambatan atau kemalasan. Disiplin juga berusaha untuk mengatasi perbedaan pendapat antar pegawai dan mencegah ketidaktaatan yang

disebabkan oleh salah pengertian dan salah penafsiran. Singkatnya, disiplin dibutuhkan untuk tujuan organisasi yang lebih jauh guna menjaga efisiensi dengan mencegah dan mengoreksi tindakan-tindakan individu dalam iktikad tidak baiknya terhadap kelompok. Lebih jauh lagi, disiplin berusaha untuk melindungi perilaku yang baik dengan menetapkan respons yang dikehendaki (Sutrisno, 2014:88).

Lebih lanjut Hasibuan (2011:193) menjelaskan bahwa peraturan sangat diperlukan untuk memberikan bimbingan dan penyuluhan bagi pegawai dalam menciptakan tata tertib yang baik di instansi. Dengan tata tertib yang baik, semangat kerja, moral kerja, efisiensi, dan kinerja pegawai akan meningkat. Hal ini akan mendukung tercapainya tujuan instansi dan pegawai. Jelasnya instansi sulit mencapai tujuannya, jika pegawai tidak mematuhi peraturan-peraturan instansi tersebut. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi instansi. Tanpa dukungan disiplin pegawai yang baik, sulit instansi untuk mewujudkan tujuannya. Kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu instansi dalam mencapai tujuannya.

### **2.1.3.3 Jenis Disiplin dalam Organisasi**

Siagian (2013:305) menyatakan terdapat dua jenis disiplin kerja dalam organisasi, yaitu :

#### **1. Pendisiplinan Preventif**

Pendisiplinan yang bersifat preventif adalah tindakan yang mendorong para pegawai untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Artinya melalui kejelasan dan penjelasan tentang pola sikap, tindakan dan perilaku yang diinginkan dari setiap anggota organisasi diusahakan pencegahan jangan sampai para pegawai berperilaku normatif.

#### **2. Pendisiplinan Korektif**

Jika ada pegawai yang nyata-nyata telah melakukan pelanggaran atas ketentuan-ketentuan yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan, kepadanya dikenakan sanksi *disipliner*. Berat atau ringannya suatu sanksi tentunya tergantung pada bobot pelanggaran yang telah terjadi. Pengenaan sanksi biasanya mengikuti prosedur yang sifatnya hierarki . Artinya pengenaan sanksi diprakarsai oleh atasan langsung pegawai yang bersangkutan, diteruskan kepada pimpinan yang lebih tinggi dan keputusan akhir pengenaan sanksi tersebut diambil oleh pejabat pimpinan yang memang berwenang untuk itu.

#### **2.1.3.4 Upaya Membangun Disiplin Kerja**

Pada umumnya setiap pegawai yang bekerja adalah cenderung memiliki kedisiplinan dan patuh pada setiap peraturan dan ketentuan yang ditetapkan oleh organisasi. Dan para pelanggar disiplin hanya sebagian kecil dari pegawai yang berada di organisasi tersebut, yang mana pegawai seperti ini dianggap sebagai pegawai yang bermasalah.

Jika instansi gagal menghadapi pegawai yang bermasalah, efek negatif kepada para pegawai lainnya dan kelompok kerja lainnya akan timbul. Masalah disiplin yang umumnya yang ditimbulkan para pegawai bermasalah antara lain absensi, bolos, defisiensi produktivitas, alkoholisme, dan ketidakpatuhan. Ketika pegawai terus bermasalah dalam bidang kedisiplinan maka perlu ada tindakan penegakan disiplin model pendekatan disiplin progresif. Pendekatan disiplin model progresif bertujuan untuk membentuk pribadi pegawai yang benar-benar memiliki mentalitas yang perlu penanganan serius dan dengan pendekatan yang progresif. Maka pegawai tersebut diharapkan akan berubah, dan jika tidak berubah memungkinkan

untuk dikeluarkan dari instansi atau di PHK (pemutusan hubungan kerja) (Fahmi, 2015:76).

### **2.1.3.5 Indikator Disiplin Kerja**

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, di antaranya (Sutrisno, 2014:194) :

#### **1. Tujuan dan Kemampuan**

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

#### **2. Teladan Kepemimpinan**

Teladan pemimpin sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberikan contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), para bawahan pun akan kurang disiplin.

Pimpinan jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya baik jika dia sendiri kurang disiplin. Pimpinan harus menyadari bahwa prilakunya akan dicontoh dan diteladani bawahannya. Hal inilah yang mengharuskan pimpinan mempunyai kedisiplinan yang baik agar para bawahan pun mempunyai disiplin yang baik pula.

#### **3. Balas Jasa**

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan / pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.

Untuk mewujudkan kedisiplinan karyawan yang baik, perusahaan harus memberikan balas jasa yang relatif besar. Kedisiplinan karyawan tidak mungkin baik apabila balas jasa yang mereka terima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya beserta keluarganya. Jadi balas jasa berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan karyawan. Artinya semakin besar balas jasa semakin baik kedisiplinan karyawan. Sebaliknya, apabila balas jasa kecil kedisiplinan karyawan menjadi rendah. Karyawan sulit untuk berdisiplin baik selama kebutuhan-kebutuhan primernya tidak terpenuhi dengan baik.

#### 4. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik. Manajer yang cakap dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya.

#### 5. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu ada/



hadir ditempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Dengan waskat, atasan secara langsung dapat mengetahui kemampuan dan kedisiplinan setiap individu bawahannya, sehingga konduite setiap karyawan dinilai objektif. Waskat bukan hanya mengawasi moral kerja dan kedisiplinan karyawan saja, tetap juga harus berusaha mencari sitem kerja yang lebih efektif untuk mewujudkan tujuan organisasi, karyawan dan masyarakat. Dengan sistem yang baik akan tercipta internal kontrol yang dapat mengurangi kesalahn-kesalahan dan mendukung kedisiplinan serta moral kerja karyawan.

#### 6. Sanksi Hukuman

Sanksi hukum berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukum yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang. Berat/ringannya sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik/buruknya kedisiplinan karyawan. Sanksi hukuman harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal, dan diinformasikan secara jelas kepada semua karyawan. Sanksi hukuman seharusnya tidak terlalu ringan atau terlalu berat supaya hukuman itu tetap mendidik karyawan untuk merubah prilakunya. Sanksi hukuman hendaknya cukup wajar untuk setiap tingkatan yang indisipliner, bersifat mendidik, dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan dalam perusahaan.

#### 7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan. Dengan demikian pimpinan akan dapat memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan. Sebaliknya apabila seorang pemimpin kurang tegas atau tidak menghukum karyawan yang indisipliner, sulit baginya untuk memelihara kedisiplinan bawahannya, bahkan sikap indisipliner karyawan semakin banyak karena pimpinan yang tidak tegas menindak atau menghukum karyawan yang melanggar peraturan, sebaiknya tidak usah membuat peraturan atau tata tertib pada perusahaan tersebut.

#### 8. Hubungan Kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis di antara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan baik bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari *direct single relationship*, *direct group relationship*, dan *cross relationship* hendaknya harmonis. Manajer harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikat, vertikal maupun horizontal diantara semua karyawannya. Terciptanya *human relationship* yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada perusahaan. Jadi, kedisiplinan karyawan akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.

## **2.1.4 Kinerja**

### **2.1.4.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja adalah prestasi kerja yang merupakan hasil dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu institusi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan karyawan (SDM) yang bekerja di institusi itu baik pemerintah maupun perusahaan (bisnis) untuk mencapai tujuan organisasi (Abdullah, 2014: 4).

Kinerja adalah keberhasilan personel, tim atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan. Keberhasilan pencapaian sasaran strategik perlu diukur. Itulah sebabnya sasaran strategik yang menjadi basis pengukuran kinerja perlu ditentukan ukurannya dan ditentukan inisiatif strategik untuk mewujudkan sasaran tersebut (Mulyadi, 2017: 337).

### **2.1.4.2 Pentingnya Kinerja karyawan**

Bagi suatu perusahaan penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat antara lain, evaluasi antar individu dalam organisasi, pengembangan dalam diri setiap individu, pemeliharaan unsur, dan dokumentasi dijelaskan sebagai berikut (Bangun, 2012:233):

#### **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. Kepentingan lain atas tujuan ini adalah sebagai dasar dalam memutuskan

pemindahan pekerjaan (*job transferring*) pada posisi yang tepat, promosi pekerjaan, mutasi sampai tindakan pemberhentian.

## 2. Pengembangan Diri Setiap Individu dalam Organisasi

Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan. Karyawan yang berkinerja rendah disebabkan kurangnya pengetahuan atas pekerjaannya akan ditingkatkan pendidikannya, sedangkan bagi karyawan yang kurang terampil dalam pekerjaannya akan diberi pelatihan yang sesuai.

## 3. Pemeliharaan Sistem

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

## 4. Dokumentasi

Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa 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.

### **2.1.4.3 Aspek-Aspek dalam Kinerja**

Sutrisno (2014: 151), menguraikan faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi prestasi kerja adalah kondisi fisik, peralatan, waktu, material, pendidikan, supervisi, desain organisasi, pelatihan dan keberuntungan. Faktor-faktor lingkungan ini tidak langsung menentukan kinerja seseorang, tetapi mempengaruhi faktor-faktor individu. Kinerja merupakan hasil dari gabungan

variabel individual dan variabel fisik dan pekerjaan serta variabel organisasi dan sosial. Perilaku seseorang dalam organisasi merupakan hasil dari interaksi berbagai variabel, yaitu individual dan situasional. Oleh karena itu, perilaku individu dapat diukur berdasarkan variabel-variabel yang berhubungan dengannya. Untuk mengukur perilaku itu sendiri atau sejauh mana individu berperilaku sesuai dengan apa yang diharapkan oleh organisasi atau institusi, yaitu kinerja pada umumnya dikaitkan dengan pencapaian hasil dari standar kerja yang telah ditetapkan.

Lebih lanjut Sutrisno (2014: 154) mengemukakan penilaian prestasi kerja memberikan suatu gambaran akurat mengenai prestasi kerja karyawan. Untuk mencapai tujuan ini, sistem-sistem penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan, praktis, mempunyai standar-standar, dan menggunakan berbagai ukuran yang dapat diandalkan. *Job-related* (pekerjaan), berarti bahwa sistem menilai perilaku-perilaku kritis yang mewujudkan keberhasilan perusahaan. Adapun suatu sistem disebut praktis bila dipahami atau dimengerti oleh para penilai dan karyawan. Evaluasi prestasi kerja memerlukan standar-standar pelaksanaan kerja, dengan mana prestasi kerja diukur. Agar efektif, standar hendaknya berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan pada setiap pekerjaan. Lebih lanjut, sistem penilaian kinerja juga memerlukan ukuran-ukuran prestasi kerja yang dapat diandalkan.

#### **2.1.4.4 Indikator Kinerja karyawan**

Klasifikasi ukuran kinerja yang relevan, signifikan dan komprehensif dapat dikelompokkan menurut Abdullah (2014: 161) sebagai berikut:

1. Produktivitas

Menyangkut hubungan *input* dan *output*. Misalnya *output* suatu pabrik untuk setiap kelompok kerja sebanyak lima puluh lima unit per hari dikerjakan oleh lima orang karyawan.

2. Kualitas

Termasuk disini ukuran yang sifatnya internal seperti susut, jumlah produk yang ditolak, jumlah produk yang cacat. Maupun ukuran yang sifatnya eksternal seperti tingkat kepuasan pelanggan, penilaian frekuensi pemesanan pelanggan.

3. Ketepatan waktu

Menyangkut persentase pesanan dijadwalkan sesuai yang dijanjikan. Dengan kata lain ukuran ketepatan waktu mengukur apakah orang melakukan apa yang akan dilakukan.

4. Siklus waktu

Menunjukkan jumlah waktu yang diperlukan untuk maju dari satu titik ke titik lain dalam suatu proses. Jelasnya pengukuran siklus waktu mengukur berapa lama sesuatu pekerjaan itu dilakukan. Misalnya berapa lama waktu rata-rata yang diperlukan dari mulai pelanggan menyampaikan pesan sampai pelanggan menerima pesannya.

5. Pemanfaatan sumber daya

Antara lain menyangkut pengukuran penggunaan kapasitas peralatan seperti pabrik, mesin-mesin, dan lain-lain dibandingkan dengan usia ekonomisnya dan pemanfaatan sumberdaya manusia (karyawan) apakah sudah memenuhi kategori produktif.

6. Biaya

Apakah biaya benar-benar dihitung berdasarkan kebutuhan per unit, sehingga persis tahu berapa sesungguhnya yang diperlukan secara keseluruhan. Kebanyakan perusahaan hanya mengetahui perhitungan yang menyeluruh, tanpa tahu rinciannya satu persatu.

## **2.2. Hubungan Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja dengan Kinerja Karyawan**

### **2.2.1 Hubungan Lingkungan Kerja dengan Kinerja Karyawan**

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor dari fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia, tepatnya fungsi perencanaan. Fungsi perencanaan berhubungan langsung dengan pegawai yang bekerja pada lingkungan organisasi. Dengan demikian lingkungan kerja dalam suatu organisasi akan berpengaruh kepada semua kegiatan organisasi. Kondisi lingkungan kerja yang berbeda pada setiap organisasi dapat memberikan tingkat kepuasan yang berbeda pula bagi karyawan, sehingga kinerja yang dihasilkan karyawan dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan padanya juga berbeda. Selain itu untuk memperbaiki metode kerja dalam suatu organisasi atau tempat kerja yang lain adalah menjamin agar para karyawan dapat bekerja dan melaksanakan tugasnya dalam keadaan yang memenuhi persyaratan, sehingga mereka dapat melakukan tugasnya tanpa mengalami hambatan (Sutrisno, 2014: 6).

### **2.2.2 Hubungan Disiplin Kerja dengan Kinerja Karyawan**

Seperti yang dikemukakan oleh Robert Bacal (Fahmi, 2016:80) menyatakan, hubungan kedisiplinan dengan kinerja yaitu disiplin adalah sebuah proses yang digunakan untuk menghadapi permasalahan kinerja, proses ini melibatkan manajemen dalam mengidentifikasi dan mengkomunikasikan masalah-masalah kinerja kepada para karyawan. Seorang manajer berkewajiban untuk

mempertahankan kedisiplinan dalam organisasi yang dipimpinnya. Sanksi dan ketegasan lainnya menjadi bagian yang harus dilihat sebagai konsekuensi menjadi seorang pegawai di suatu perusahaan dan konsekuensi selalu diperoleh sebagai akibat dari perbuatan yang telah dilakukannya.



### 2.3. Penelitian Sebelumnya

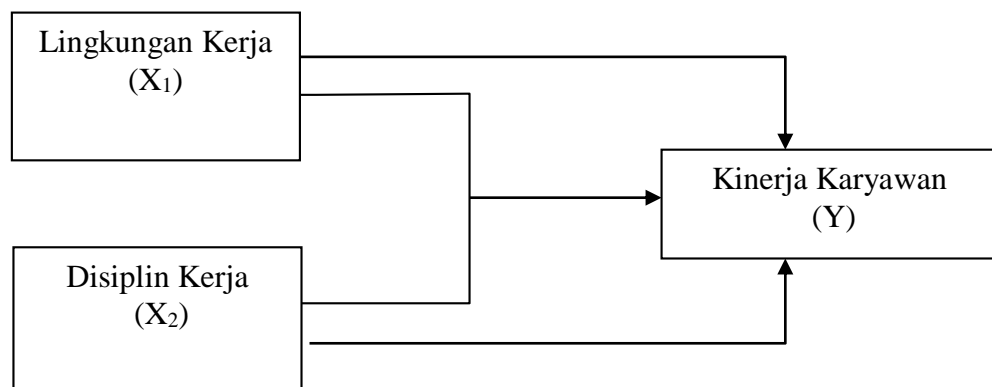
Tabel 2.1

#### Rekapitulasi Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Resume Penelitian	
				Persamaan	Perbedaan
1	Sutanto dan Suwondo (2015)	Hubungan Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan Bank di Kota Malang	Lingkungan kerja dan disiplin dan disiplin kerja berhubungan positif dengan kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan	- Menggunakan variabel independen lingkungan kerja dan disiplin kerja dan variabel dependen kinerja	- Terletak pada objek perusahaan yang diteliti
2	Ferawati (2017)	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT.Cahaya Indo Persada Surabaya	Lingkungan kerja dan disiplin kerja berpengaruh secara bersama-sama maupun secara individual terhadap kinerja karyawan	- Menggunakan variabel independen lingkungan kerja dan disiplin kerja dan variabel dependen kinerja	- Terletak pada objek perusahaan yang diteliti
3	Hidayat dan Taufiq (2017)	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja serta Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PDAM Kabupaten Lumajang	Lingkungan kerja dan disiplin kerja berpengaruh secara bersama-sama maupun secara individual terhadap kinerja karyawan	- Menggunakan variabel independen lingkungan kerja dan disiplin kerja dan variabel dependen kinerja	- Penelitian terdahulu menggunakan variabel independen (motivasi) sedangkan peneliti tidak menggunakan

#### 2.4. Kerangka Pemikiran

Masalah penelitian disajikan dalam bentuk judul dua variabel penelitian, variabel independen yaitu lingkungan kerja ( $X_1$ ) dan disiplin kerja ( $X_2$ ) dengan variabel dependen yaitu kinerja karyawan ( $Y$ ), berdasarkan hal tersebut, maka peneliti membuat kerangka pemikiran sebagai berikut:



**Gambar 2.1**

#### **Kerangka Pemikiran**

#### 2.5. Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap permasalahan yang sedang diteliti. Kegunaan bagi peneliti, hipotesis menjadikan arah penelitian semakin jelas atau memberi arah bagi peneliti untuk melaksanakan penelitiannya secara baik (Idrus, 2019:53).

Hipotesis dalam penelitian ini adalah diduga lingkungan kerja dan disiplin kerja berhubungan secara signifikan dengan kinerja karyawan PT Tunas Dwipa Matra Kabupaten OKU Timur baik secara parsial maupun simultan.