BAB II.

TINJAUAN PUSTAKA

UNIT PELAKSANA TEKNIS PERPUSTAKAAN UNIKOM

2.1. Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin (*discipline*) merupakan kemampuan untuk mengendalikan diri, bahkan dalam keadaan yang sulit. ***Cambridge Advance Learner Dictionary*** (http://dictionary.cambridge.org) mendefinisikan disiplin sebagai *"to teach someone to behave in a control way"*.

Sementara menurut **Moekijat (1989:139)** disiplin didefinisikan sebagai latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta pengembangan tabiat. Definisi-definisi tersebut selaras dengan yang dikatakan oleh **Sukarna (1992:104)** yaitu latihan pikiran, perasaan, kehendak, dan watak; latihan pengembangan dan pengendalian perasaan, pikiran dan kehendak, dan watak; untuk melahirkan ketaatan dan tingkah laku yang teratur.

Dalam lingkup Manajemen SDM, disiplin yang dimiliki karyawan dalam melakukan tugas-tugasnya dikenal sebagai disiplin kerja. Setiap karyawan diharapkan dapat mematuhi peraturan yang berlaku pada perusahaan, dan dengan disiplin kerja yang baik perusahaan dapat mencapai tujuannya.

Beberapa pakar berpendapat bahwa pada dasarnya definisi disiplin kerja adalah suatu keadaan atau kondisi dimana karyawan berperilaku tertib dan sesuai dengan peraturan, seperti yang dikemukakan oleh **Decenzo Robbins (1993: 113)** *"The term discipline refers to a condition in the organization where employees conduct themselves in accordance with the organization's rules and standards of acceptable behaviour"*.

Definisi ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh **Alex Nitisemito (1993:199)**, yaitu "Disiplin adalah suatu sikap tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan-peraturan organisasi, baik aturan tertulis maupun tidak tertulis". Sementara itu **Keith Davis and William B. Werther (1989:423)** berpendapat bahwa disiplin kerja sebagai suatu tindakan dengan mendefinisikan disiplin kerja sebagai *"Management action to enforce organizational standard..".* Menurut **R Wayne Mondy, Robert M. Noe III (1993:670).** disiplin kerja yang baik dapat diindikasikan oleh suatu kerja sama tim yang baik seperti yang dikemukakannya dalam definisi disiplin kerja, yaitu *"The state of employee self-control and orderly conduct and indicates the extent of genuine teamwork within an organization"*

Tujuan utama penerapan disiplin kerja menurut **Carrel, Elbert, Hatfield (1995:702)** adalah untuk memotivasi karyawan agar mematuhi standar kinerja perusahaan, sementara tujuan kedua adalah untuk menciptakan atau mempertahankan rasa saling menghormati dan saling percaya antara penyelia dan karyawan. Pendapat lainnya tujuan dari penerapan disiplin kerja adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja orang dan perusahaan. **(Hani Handoko, 1988:125)**

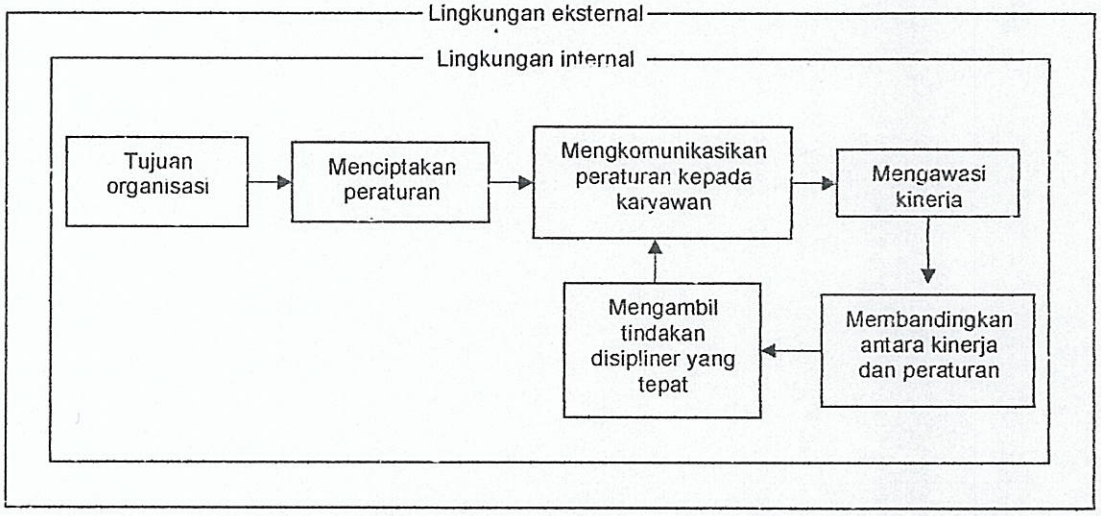
Alex Nitisemito (1993:199) menyatakan bahwa secara umum pentingnya disiplin kerja adalah supaya tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien. Adapun secara khusus, ia menyatakan bahwa disiplin kerja bertujuan untuk :

- Mendorong karyawan untuk mentaati kebijaksanaan dan peraturan-peraturan kepegawaian dan organisasi.

- Memanfaatkan penggunaan prasarana dan sarana barang dan jasa secara optimal.
- Meningkatkan produktifitas yang disebabkan oleh penggunaan input yang efisien sehingga dapat meningkatkan output.

Langkah langkah dalam proses pendisiplinan atau proses disipliner menurut **R Wayne Mondy, Robert M. Noe III (1993 :672)** adalah sebagai berikut:

Gambar 2.1. Proses Pendisiplinan



Sumber : Wayne Mondy, Robert M. Noe III (1993 :672)

Dalam proses pendisiplinan, langkah pertama yang harus dilakukan organisasi adalah menetapkan tujuan organisasi. Tujuan organisasi ini akan menjadi haluan bagi organisasi dalam menjalankan kegiatannya. Untuk mencapai tujuan tersebut, organisasi harus melakukan langkah kedua, yaitu menciptakan peraturan. Peraturan yang ada harus sejalan dengan tujuan organisasi. Kemudian langkah ketiga adalah mengkomunikasikan peraturan tersebut kepada karyawan. Karyawan harus mengetahui peraturan-peraturan yang ada dalam organisasi agar peraturan tersebut dapat berfungsi secara efektif. Langkah selanjutnya adalah

melakukan pengawasan terhadap kinerja karyawan. Setiap karyawan dalam bekerja harus mengetahui standar kinerja yang diharapkan oleh organisasi. Kemudian kinerja dengan peraturan dibandingkan, dan apabila tidak sesuai dengan standar yang berlaku, diambil tindakan disipliner yang tepat. Dalam tindakan disipliner tersebut, karyawan harus diingatkan kembali peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi.

2.1.1. Jenis dan Model Disiplin Kerja

Disiplin terdiri atas dua jenis yaitu preventif dan korektif disiplin **(Keith Davis and William B. Werther, 1989:423)** :

1. *Preventive Discipline*

   Preventive Discipline (disiplin preventif) adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan untuk mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Sasaran pokoknya adalah untuk mendorong disiplin diri di antara para karyawan. Dengan cara ini para karyawan menjaga disiplin diri mereka bukan semata-mata karena dipaksa atau terpaksa oleh manajemen. Pedoman dalam melaksanakan *preventive discipline* ini adalah kehadiran, jam kerja dan tanggung jawab.

   Untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung *preventive discipline*, maka manajer harus melakukan kegiatan sebagai berikut **(Michael R. Carrel, Norbert F. Elbert, Robert D. Hatfield, 1995:703)** :

   - Menempatkan karyawan pada posisi dan jabatan yang tepat melalui prosedur seleksi, testing dan penempatan yang efektif.

- Mengorientasikan karyawan pada pekerjaan secara benar dan memberikan pelatihan yang dibutuhkan.
- Menjelaskan perilaku karyawan yang baik dan dapat diterima.
- Memberikan masukan (*feedback*) yang membangun secara berkala kepada karyawan mengenai kinerja mereka.
- Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menyampaikan masalah mereka kepada manajemen melalui teknik-teknik seperti *open-door policy* dan pertemuan kelompok manajemen-pegawai (*management-employee group meetings*).

2. *Corrective Discipline*

Corrective discipline (disiplin korektif) adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut **(Keith Davis dan John W. Newstorm, 1992:423-427)**.

Sasaran tindakan disiplin ini adalah:

- Untuk memperbaiki pelanggar
- Untuk menghalangi para karyawan lainnya melakukan pelanggaran serupa
- Untuk menjaga standar-standar kelompok tetap konsisten dan efektif

Pedoman dalam melaksanakan tindakan pendisiplinan ini adalah aturan *the hot-stove rule* (aturan "kompor panas"), pendekatannya yaitu :

- *With warning* (peringatan), dilakukan dengan mengkomunikasikan peraturan-peraturan kepada semua karyawan

- *Immediate* (segera), tindakan pendisiplinan hendaknya juga diterapkan segera atau secepat mungkin agar karyawan dapat memahami hubungan antara dua peristiwa yang dialaminya dan kemungkinan pelanggaran atau penyelewengan dimasa yang akan datang dapat diperkecil.
- *Consistent* (kosisten), tindakan pendisiplinan merupakan bagian dari keadilan, ini berarti karyawan-karyawan yang melakukan kesalahan yang sama hendaknya diberikan hukuman yang sama pula. Kurangnya konsistensi akan menyebabkan para karyawan merasa diperlakukan tidak adil atau merasa ada diskriminasi.
- *Impersonal* (tidak bersifat personal), tindakan pendisiplinan tidak ditujukan pada orang yang melakukan, tetapi perbuatan yang telah dilakukan, sehingga tindakan pendisiplinan tidak boleh dilakukan dengan alasan tidak menyukai karyawan tersebut.

Pendekatan Sistem pendisiplinan karyawan yang dikenal saat ini terdiri atas dua model, yaitu :

1. *Progressive Discipline*

   Model tindakan pendisiplinan di mana hukuman yang diberikan akan lebih berat apabila pelanggaran dilakukan berulang kali. Tujuannya adalah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan korektif sebelum hukuman yang lebih serius dilaksanakan apabila terjadi pelanggaran dikemudian hari.

   Langkah-langkah pendisiplinan progresif adalah :

   a) Teguran secara lisan oleh penyelia

b) Teguran tertulis dengan catatan dalam file

c) Skorsing dari pekerjaan sampai tiga hari

d) Skorsing satu minggu atau lebih lama

e) Dipecat

2. *Positive Discipline*

Merupakan pendekatan pendisiplinan yang menekankan bahwa setiap karyawan berhak untuk memperbaiki masalah yang timbul dalam pekerjaan dan diberikan waktu yang diperlukan untuk kembali bekerja dengan kinerja yang dapat diterima. *Positive Discipline* juga dikenal dengan *disciplinary without punishment* atau tindakan disipliner tanpa hukuman.

Langkah-langkah dalam pelaksanaan *Positive Discipline* adalah :

a) Teguran lisan di mana penyelia beserta karyawan membahas masalah secara informal yang dimaksud agar karyawan menyepakati untuk memperbaiki kinerjanya

b) Teguran tertulis dengan catatan dalam file

c) Cuti satu hari dengan gaji, untuk memberi waktu kepada karyawan untuk berpikir apakah karyawan dapat memperbaiki kinerjanya atau mencari pekerjaan lain, apabila karyawan memutuskan untuk terus bekerja, maka setiap kemajuan kerjanya dicatat dalam file.

d) Apabila setelah jangka waktu yang ditentukan karyawan telah mencapai kemajuan, atau tidak melanggar peraturan, maka karyawan dapat meneruskan pekerjaannya, tetapi apabila setelah jangka waktu

tersebut karyawan masih juga melakukan pelanggaran, maka karyawan tersebut akan dipecat.

Langkah-langkah yang diambil dalam kedua model ini terlihat sama, tetapi pada progressive discipline terdapat penekanan pada hukuman yang diberikan atas dasar kesalahan yang sudah berlalu, sementara pada positive discipline penekanan terdapat pada perbaikan yang diharapkan muncul dari kesadaran karyawannya tanpa merasa ditekan atau merasa terpaksa.

2.1.2. Faktor Penunjang Pembinaan Disiplin Kerja

Pembinaan disiplin menurut **Amroedin Sjarif (1994:142-145)** merupakan suatu rangkaian kegiatan dari berbagai lembaga atau instansi secara berlanjut mulai dari lembaga pendidikan dan latihan yang menempanya sebelum terjun ke pekerjaan sampai dengan instansi dimana karyawan bekerja dan ditempatkan. Setiap pembinaan dalam satu perusahaan harus bertanggung jawab atas pembinaan disiplin, moril dan tanggung jawab dari setiap karyawan yang menjadi tanggung jawabnya.

Faktor-faktor yang dapat menunjang pembinaan disiplin adalah :

1) **Motivasi**, adalah yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu dan memberikan kekuatan yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan ataupun mengurangi keseimbangan. Dalam hal ini perlu dorongan atau bimbingan dari atasan, rekan, sarana fisik, kebijaksanaan dan

peraturan, imbalan jasa uang dan non uang, jenis pekerjaan dan tantangan untuk lebih manjur dari sebelumnya.

2) **Pendidikan dan pelatihan**, Dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu dalam waktu yang relatif singkat. Umumnya suatu latihan berupaya menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan yang pada saat itu dihadapi. Dalam rangka proses latihan (maupun pendidikan untuk pengembangan lebih lanjut) perlu dilaksankan penilaian kebutuhan latihan tersebut, tujuan ataupun sasaran program. Dan bagi setiap karyawan perlu untuk masuk dalam DIKLAT (Pendidikan dan Latihan), dibina lebih lanjut agar lebih terampil lagi dalam bekerja nantinya.

3) **Kepemimpinan**, intinya adalah hubungan antar manusia, sehingga dengan demikian baik buruknya manajemen, tergantung pada baik buruknya kepemimpinan, sedangkan baik buruknya kepemimpinan tersebut amat bergantung kepada baik buruknya human relation daripada diri pemimpin-pemimpin ataupun manajer yang menjalankan kepemimpinan itu sendiri. Mereka harus bisa memberi contoh yang baik pada bawahannya agar proses pembinaan disiplin bagi karyawan dapat tercapai.

4) **Kesejahteraan**. Pembinaan dan kesejahteraan karyawan merupakan suatu bentuk kompensasi nonfinansial yang sangat penting dalam perusahaan. Keadaan aman, sehat, sejahtera dari seorang karyawan tercermin dalam sikap individual dan aktivitas organisasional karyawan yang bersangkutan.

5) **Penegakan disiplin lewat hukum** *(law enforcement)*. Faktor hukum merupakan salah satu saja dari banyak faktor yang mendukung pembinaan

disiplin, moril serta tanggung jawab. Serangkaian peraturan yang berisi norma-norma untuk mengatur, menegakkan dan memelihara disiplin atau tata kehidupan organisasi agar segala tugas dan kewajiban dalam perusahaan bersangkutan dapat terlaksana dengan baik dan tepat. Norma-norma tersebut ditegakkan dengan tiang-tiang penguat dari sisi-sisi pendorong berupa sanksi dan imbalan. Sanksi pada dasarnya merupakan ancaman hukuman bagi si pelanggar terhadap nilai, norma dan ketentuan yang telah disepakati bersama. Sedangkan imbalan merupakan suatu contoh prestasi yang dapat berupa pendorong ke arah melakukan perbuatan yang terpuji dengan cara pemberian pujian atau penghargaan yang mempunyai nili kejiwaan (psikis) sebagai akibat dari prestasi baik yang telah ditunjukkan seseorang dalam perusahaan.

Agar setiap karyawan mengikuti peraturan yang telah ditetapkan untuk menjaga tingkat kedisiplinan tinggi maka perusahaan harus melakukan tindakan-tindakan berikut (**Tan Chwee Huat dan Derek Torrington, 1998 :336**) :

- Mengetahui peraturan "apa dan mengapa"

  Informasi diperlukan agar setiap orang mengetahui apa saja peraturan yang ada dan mengapa perlu diikuti. Aturan yang tertulis mungkin cukup dalam dengar pendapat perusahaan (*industrial tibunal hearing*), tetapi sebagian besar orang mengikuti saran dan perilaku kolega mereka dalam memahami bagaimana mereka harus berperilaku, maka komunikasi dengan cara informal sama pentingnya dengan pernyataan resmi.

- Induksi karyawan baru

Induksi adalah suatu cara untuk membantu karyawan baru memahami peraturan perusahaan. Latar belakang dapat dideskipsikan dan alasan dari peraturan dapat dijelaskan. Mungkin dengan disertakan contoh, agar karyawan tidak saja mengetahui peraturan tersebut, tetapi memahami mengapa harus diikuti.

- Menempatkan dan relokasi karyawan baru

  Penempatan dan relokasi dapat menghindari resiko pelanggaran peraturan, dengan menempatkan karyawan baru dengan kelompok kerja yang mempunyai kepatuhan tinggi. Apabila ada tanda-tanda masalah disipliner, maka relokasi secepatnya dapat menempatkan karyawan baru tersebut dalam situasi baru dimana kecil kemungkinan terjadinya pelanggaran.

- Melatih karyawan

  Pelatihan meningkatkan kesadaran karyawan baru akan peraturan, meningkatkan kepercayaan diri dan disiplin diri. Bagi karyawan lama dari waktu ke waktu akan ada prosedur kerja baru atau peralatan baru dan lagi pelatihan dapat mengurangi resiko pelanggaran peraturan keselamatan.

- Memperbaharui peraturan

  Peninjauan kembali peraturan secara periodik memastikan bahwa peraturan *up-to-date* dan juga memastikan bahwa pelaksanaannya merupakan sesuatu yang wajib. Suatu fakta yang sederhana bahwa peraturan yang sedang ditinjau dan dibicarakan akan membuat peraturan tersebut diketahui banyak orang.

- Pemahaman hukuman

Hukuman membuat kerangka kerja keadilan organisasi lebih kokoh apabila ada pemahaman akan hukuman apa saja yang dapat dijatuhkan, mengapa diberlakukan, untuk siapa dan untuk apa.

- Pemahaman prosedur

  Tahap-tahap prosedur merupakan sesuatu yang esensial dalam kerangka kerja keadilan organisasi. Tahap-tahap tersebut harus jelas, masuk akal, diketahui semua karyawan dan manajemen dan juga dipercaya.

- Disiplin manajerial

  Manajer harus memelihara kerangka kerja keadilan organisasi agar dihormati oleh semua karyawan dengan cara melakukan disiplin diri ketika bekerja. Manajer juga harus konsisten dalam menghadapi masalah kedisiplinan dan keluhan. Kebutuhan lainnya dari disiplin manajerial adalah untuk menguji validitas suatu asumsi disiplin, apakah suatu kasus harus dihadapi dengan tindakan disipliner atau bisa diobati dengan cara lainnya. Hanya ada sedikit kegunaan dalam menskors seseorang dengan alasan kecerobohan apabila masalah sebenarnya adalah kurangnya pelatihan. Banyak masalah disipliner hilang ketika sedang dianalisa, dan adalah sesuatu yang masuk akal melakukan analisis sebelum membuat tuduhan indisipliner yang mungkin tidak adil.

2.2. Pengertian Kinerja Karyawan

Kelangsungan hidup suatu perusahaan tergantung pada prestasi hasil kerja pegawainya dalam melaksanakan pekerjaan. Sumber daya manusia merupakan unsur perusahaan yang paling penting dan harus diberi perhatian.

Pencapaian tujuan perusahaan menjadi kurang efektif apabila ada pegawainya yang tidak memberikan hasil kerja yang memuaskan. Ketidakefektifan

tersebut akan menjadi suatu pemborosan dalam perusahaan. Oleh karena itu hasil kerja karyawan harus benar-benar diperhatikan.

Jadi bisa kita simpulkan bahwa hasil kerja atau kinerja sumber daya manusia dalam suatu perusahaan merupakan kunci yang penting untuk meraih keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan.

Ada beberapa pengertian mengenai kinerja yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya adalah **H. Malayu S.P. Hasibuan (2000:86)** menyatakan bahwa hasil kerja adalah akhir dari pengorbanan jasa jasmani atau jasa-jasa pikiran untuk menghasilkan barang-barang atau jasa-jasa lain yang lebih berguna.

Faustino Cardoso Gomes (1995:142) menyatakan bahwa yang dimaksud dengan prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Unsur-unsur yang digunakan untuk suatu penilaian antara lain: kualitas kerja, kuantitas kerja, pengetahuan mengenai pekerjaan, kreativitas, kerjasama, tanggung jawab, inisiatif, dan kualitas individu.

Agus Dharma (1991:1) mengungkapkan bahwa hasil kerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk/jasa yang dihasilkan oleh seseorang atau sekelompok orang.

T.V. Rao (1992:1) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil sebuah mekanisme untuk memastikan bahwa orang-orang pada tiap tingkatan mengerjakan tugas-tugas menurut cara yang diinginkan oleh atasannya.

Alain Mitri (1995:109) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang menciptakan pemahaman bersama mengenai apa yang harus

dicapai serta bagaimana hasil dari pengaturan orang dengan cara yang dapat meningkatkan kemunkinan tercapainya tujuan tersebut.

Apa yang mampu dilakukan seseorang dan apa yang dikerjakan atau ditampilkan seseorang seringkali berbeda satu sama lain. Oleh karena itu kinerja merupakan sikap yang ditampilkan pada situasi tertentu, yang mencerminkan potensi dari kemampuan seseorang.

Dari beberapa definisi mengenai kinerja diatas, terlihat bahwa kinerja merupakan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi pada suatu periode tertentu. Kinerja merupakan hsil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang telah dibebankan kepadanya.

Kinerja dari sumber daya manusia memang sangat berkaitan dengan banyak faktor. Selain faktor-faktor yang telah disebutkan oleh **Faustino Cardoso Gomes** (kualitas kerja, kuantitas kerja, pengetahuan mengenai pekerjaan, kreativitas, kerjasama, tanggung jawab, inisiatif, dan kualitas individu) masih banyak faktor lain yang juga mempengaruhi kinerja karyawan. Di antaranya adalah motivasi, lingkungan kerja, tipe kepemimpinan dari atasan, dan lainnya.

2.2.1. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Penelitian kinerja disini difokuskan pada prestasi kerja individu dalam organisasi atau karyawan dalam perusahaan. Kinerja Karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor (**Faustino Cardoso Gomes, 1995:142**), yaitu:

- Kualitas kerja

  Kualitas kerja karyawan meruapakan baik atau buruknya hasil kerja karyawan pada suatu periode tertentu. Pekerjaan yang diselesaikan oleh karyawan

tersebut cukup memuaskan atau dianggap gagal karena tidak sesuai dengan harapan atasannya.

- Kuantitas kerja

  Kuantitas kerja karyawan ini merupakan hasil kerja karyawan dilihat dari banyaknya pekerjaan yang berhasil diselesaikan. Ukurannya adalah target yang telah ditetapkan sebelumnya, apakah sudah sesuai, melebihi, atau kurang dari target.

- Pengetahuan mengenai pekerjaan

  Pengalaman dan pemahaman atas pekerjaan yang dilakukannya sehari-hari sehingga dapat mendukung karyawan tersebut dalam melaksanakan tugasnya dengan baik.

- Kreativitas

  Gagasan-gagasan ataupun tindakan-tindakan yang dilakukan karyawan untuk dapat menyelesaikan suatu persoalan atau menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

- Kerjasama

  Kemampuan karyawan dalam bekerja dalam sebuah team guna saling membantu dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan.

- Tanggung jawab

  Kesadaran akan kejujuran dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati oleh pihak perusahaan dengan pihak karyawan.

- Inisiatif

Bersemangat dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, serta kemampuannya dalam membuat suatu keputusan yang baik tanpa ada pengarahan terlebih dahulu.

- Kualitas individu

  Dalam faktor kualitas individu ini termasuk didalamnya segala hal yang menyangkut kepribadian, intregritas personal, rasa kepemimpinan serta kemampuannya dalam menciptakan suasana kerja yang mendukung penyelesaian tugas yang harus diselesaikan.

UNIT PELAKSANA TEKNIS PERPUSTAKAAN UNIKOM

2.2.2. Penilaian Kinerja Karyawan

Setiap perusahaan perlu mengadakan evaluasi terhadap hasil kerja karyawannya. Penilaian ini dimaksudkan untuk melihat sejauh mana perkembangan kualitas tenaga kerja yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Penilaian kinerja ini pada dasarnya merupakan pengawasan terhadap kualitas kerja individual.

Penilaian itu sendiri merupakan sebuah mekanisme yang sangat baik untuk mengendalikan orang. Karyawan dari setiap perusahaan menginginkan sesuatu sebagai imbalan atas hasil kerjanya. Apabila perusahaan dapat memberikan apa yang mereka harapkan, maka sebagai imbal baliknya, perusahaan meminta karyawannya untuk memberikan kinerja yang paling baik yang bisa dia berikan.

Penilaian prestasi merupakan mekanisme yang paling tepat untuk mengetahui dan memastikan bahwa orang-orang pada tiap tingkatan sudah mengerjakan tugas-tugasnya sesuai dengan cara yang diinginkan oleh para atasan. Para atasan di setiap tingkatan berusahan untuk memperbaiki atau

mempertahankan tingkat prestasi keryawannya dengan cara menilai pekerjaan bawahan mereka.

Pengertian mengenai penilaian kinerja karyawan menurut para pakar antara lain adalah **Malayu S.P. Hasibuan (1990:57)** mengungkapkan bahwa penilaian prestasi kerja adalah kegiatan mengevaluasi perilaku dan prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijakan selanjutnya.

Gary Dessler (1997:2) mendefinisikan penilaikan kinerja sebagai prosedur apa saja yang meliputi (1) penetapan standar kinerja; (2) penilaian kinerja aktual karyawan dalam hubungannya dengan standar-standar ini; dan (3) memberi umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau terus berkinerja lebih tinggi lagi.

Dengan adanya penilaian prestasi kerja, maka perusahaan dapat melihat kecakapan karyawannya dalam suatu jangka waktu tertentu. Kegiatan ini dapat pula memperbaiki keputusan tentang pengelolaan sumber daya manusia seperti promosi/demosi atau insentif dan juga memberikan umpan balik terhadap hasil kerja yang diberikan oleh karyawannya tersebut.

Tujuan dari pengukuran kinerja karyawan ini menurut **DeCenzo dan Robbins (1996:345)** pada dasarnya adalah untuk memenuhi 3 hal, yaitu:

- Umpan Balik (Feed Back)

  Yaitu untuk menyediakan imbalan atau balas jasa dari perusahaan kepada karyawan dalam rangka mendorong motivasi agar kinerja karyawannya bisa meningkat.

- Pengembangan (Development)

Yaitu untuk memberi informasi kepada pihak perusahaan berupa kelemahan-kelemahan atau kelebihan-kelebihan yang dimiliki karyawan. Serta membantu pihak manajemen dalam pengembangan kemampuan karyawan bersangkutan yang mengarah kepada pengembangan organisasi secara keseluruhan.

- Dokumentasi *(Documentation)*

  Yaitu untuk menyediakan dokumentasi dari hasil kerja karyawan yang dapat digunakan dalam pengambilan keputusan personalia oleh pihak manajemen.

Menurut **Wayne F. Cascio (1995:275)**, tujuan dari *performance appraisal* adalah:

- Sebagai dasar bagi pengambilan keputusan oleh bagian personalia.
- Pengukur dapat berfungsi sebagai standar pembanding pengukuran dalam penelitian personalia.
- Pengukur dapat berfungsi sebagai penentu dalam pengambilan keputusan yang menyangkut promosi karyawan.
- Hasil pengukuran dapat menjadi dasar dalam perancangan program pelatihan bagi karyawan.
- Hasil pengukuran dapat menjadi patokan dalam memberikan umpan balik kepada karyawan agar mereka bisa memperbaiki atau meningkatkan kinerja dikemudian hari.
- Pengukuran dapat berfungsi sebagai alat untuk menganalisa pengembangan organisasi

Pada umumnya penilai adalah atasan langsung karena dianggap orang yang paling mengenal cara kerja karyawan yang bersangkutan.

2.3. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Sebagai usaha untuk menjaga tingkat disiplin kerja yang tinggi, perusahaan menerapkan sistem pendisiplinan yang juga merupakan usaha dalam menegakkan peraturan. Peraturan dibuat perusahaan agar kegiatan usaha perusahaan tidak keluar dari tujuannya dan juga untuk menjaga ketertiban dalam bekerja. Sistem pendisiplinan yang baik akan menciptakan suasana kerja yang tertib sehingga karyawan dapat bekerja tanpa gangguan. Agar sistem pendisiplinan dapat mencapai tujuannya, penerapannya harus dilakukan secara adil, tegas dan konsisten.

Kinerja karyawan pada suatu perusahaan memiliki andil yang sangat besar terhadap pencapaian target dan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Tanpa kinerja yang baik dari setiap karyawannya, maka pencapaian tujuan dan target perusahaan akan menjadi suatu hal yang sulit untuk dilakukan.

Ada delapan indikator yang perlu diperhatikan dalam usaha meningkatkan kinerja karyawan, yaitu: kualitas kerja, kuantitas kerja, pengetahuan, kreativitas, kerjasama, tanggung jawab, inisiatif, dan kualitas individu.

Peningkatan kinerja dapat dipengaruhi oleh banyak hal. Selain yang telah disebutkan diatas tadi, kinerja juga dapat dipengaruhi oleh motivasi, budaya kerja perusahaan, sikap dari para pemimpinnya, dan yang tak kalah penting adalah kondisi mental dari karyawan itu sendiri, yakni disiplin kerja yang dimiliki karyawan.


UNIVERSITAS KOMPUTER INDONESIA
UNIKOM