

## **BAB II LANDASAN TEORI**

### **1.1. Kedisiplinan**

Ada beberapa Pengertian Disiplin yang diberikan oleh para ahli. Kata disiplin itu sendiri berasal dari bahasa Latin “*discipline*” yang berarti “latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta pengembangan tabiat”. Hal ini menekankan pada bantuan kepada pegawai untuk mengembangkan sikap yang layak terhadap pekerjaannya. Disiplin merupakan suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh pekerja sendiri yang menyebabkan dia dapat menyesuaikan diri dengan sukarela kepada keputusan-keputusan, peraturan-peraturan, dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan dan tingkah laku (Asmiarsih dalam Ardy, 2014, p.15).

Pengertian disiplin dapat dikonotasikan sebagai suatu hukuman, meskipun arti yang sesungguhnya tidaklah demikian. Disiplin berasal dari bahasa latin “*Disciplina*” yang berarti latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta pengembangan tabiat. jadi sifat disiplin berkaitan dengan pengembangan sikap yang layak terhadap pekerjaan. Di dalam buku Wawasan Kerja Aparatur Negara disebutkan bahwa yang dimaksud dengan disiplin adalah “sikap mental yang tercermin dalam perbuatan, tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat berupa kepatuhan atau ketaatan terhadap peraturan-peraturan yang ditetapkan Pemerintah atau etik, norma serta kaidah yang berlaku dalam masyarakat”.

Menurut Disiplin kerja merupakan alat yang digunakan para manager untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosia yang berlaku (Sutrisno, 2009, p.97).

Kedisiplinan adalah fungsi operatif keenam dari manajemen sumber daya manusia. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif manajemen sumberdaya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan maka semakin tinggi prestasi

kerja yang dicapainya, tanpa ada disiplin yang baik sulit buat sebuah organisasi mencapai hasil yang optimal (Fathoni, 2009, p.172) .

Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan dapat diartikan bilamana karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan, karena tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik maka sulit perusahaan untuk mewujudkan tujuannya (Fathoni dalam Ardy, 2014. p,17)

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja pegawai merupakan sikap atau tingkah laku yang menunjukkan kesetiaan dan ketaatan seseorang atau sekelompok orang terhadap peraturan yang telah ditetapkan oleh instansi atau organisasinya baik yang tertulis maupun tidak tertulis sehingga diharapkan pekerjaan yang dilakukan efektif dan efisien.

### **1.1.1. Jenis Jenis Displin**

Jenis-jenis Disiplin Kerja terdiri dari beberapa macam. Newstrom Ardy (2014, p.17) menyatakan bahwa disiplin mempunyai 3 (tiga) macam bentuk, yaitu sebagai berikut:

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

Disiplin preventif adalah tindakan SDM agar terdorong untuk menaati standar atau peraturan. Tujuan pokoknya adalah mendorong SDM agar memiliki disiplin pribadi yang tinggi, agar peran kepemimpinan tidak terlalu berat dengan pengawasan atau pemaksaan, yang dapat mematikan prakarsa dan kreativitas serta partisipasi SDM.

#### **2. Disiplin Korektif**

Disiplin korektif adalah tindakan dilakukan setelah terjadi pelanggaran standar atau peraturan, tindakan tersebut dimaksud untuk mencegah timbulnya pelanggaran lebih lanjut. Tindakan itu biasanya berupa hukuman tertentu yang biasa disebut sebagai tindakan disipliner, antara lain berupa peringatan, skors, pemecatan.

### 3. Disiplin Progresif

Disiplin progresif adalah tindakan disipliner berulang kali berupa hukuman yang makin berat, dengan maksud agar pihak pelanggar bisa memperbaiki diri sebelum hukuman berat dijatuhkan.

#### **1.1.2. Prinsip-prinsip Kedisiplinan**

Prinsip-prinsip pendisiplinan yang dikemukakan Ranupandojo dalam Ardy (2014, p.20) adalah sebagai berikut:

##### 1. Pendisiplinan dilakukan secara pribadi

Pendisiplinan seharusnya dilakukan dengan memberikan teguran kepada karyawan. Teguran jangan dilakukan di hadapan orang banyak. Karena dapat menyebabkan karyawan yang ditegur akan merasa malu dan tidak menutup kemungkinan menimbulkan rasa dendam yang dapat merugikan organisasi.

##### 2. Pendisiplinan harus bersifat membangun

Selain memberikan teguran dan menunjukkan kesalahan yang dilakukan karyawan, harus disertai dengan saran tentang bagaimana seharusnya berbuat untuk tidak mengulangi lagi kesalahan yang sama.

##### 3. Pendisiplinan harus dilakukan secara langsung dengan segera. Suatu tindakan dilakukan dengan segera setelah terbukti bahwa karyawan telah melakukan kesalahan. Jangan membiarkan masalah menjadi kadaluarsa sehingga terlupakan oleh karyawan yang bersangkutan

##### 4. Keadilan dalam pendisiplinan sangat diperlukan

Dalam tindakan pendisiplinan dilakukan secara adil tanpa pilih kasih. Siapapun yang telah melakukan kesalahan harus mendapat tindakan pendisiplinan secara adil tanpa membeda-bedakan.

##### 5. Pimpinan hendaknya tidak melakukan pendisiplinan sewaktu karyawan absen. Pendisiplinan hendaknya dilakukan dihadapan karyawan yang bersangkutan secara pribadi agar ia tahu telah melakukan kesalahan. Karena akan percuma pendisiplinan yang dilakukan tanpa adanya pihak yang bersangkutan.

### 1.1.3. Fungsi Kedisiplinan

Fungsi khusus disiplin kerja dapat dijabarkan sebagai peranan penting dalam hidup. Karena memunculkan dampak positif luar biasa yang dapat dirasakan dalam lingkungan kerja. Terutama bagi seseorang pimpinan yang hendak memberikan contoh bagi karyawannya.

1. Disiplin dapat meningkatkan kualitas karakter. Kualitas karakter akan terlihat pada komitmen seseorang kepada Tuhan, organisasi, diri, orang lain dan kerja. Puncak komitmen akan terlihat pada integritas diri yang tinggi dan tangguh. Sikap demikian dapat mendukung proses peningkatan kualitas karakter, sikap, dan kerja. Di sinilah kualitas sikap (komitmen dan integritas) ditunjang, didukung, dikembangkan dan diwujudkan dalam kenyataan. Komitmen dan integritas akan terlihat dalam kinerja yang konsisten.
2. Memproduksi kualitas karakter dalam hidup yang ditandai oleh adanya karakter kuat dari setiap orang, termasuk pemimpin dan bawahan. Apabila pemimpin terbukti berdisiplin tinggi dalam sikap hidup dan kerja, akan memengaruhi bawahan untuk berdisiplin tinggi dan menjadikannya figure. Dalam prosesnya, disiplin dapat dilukiskan dengan tiga perbandingan. Satu, disiplin bagai mercusuar yang membuat nahkoda tetap siaga akan kondisi yang dihadapi dan tetap waspada menghadapi kenyataan hidup dan kerja. Dua, disiplin dapat digambarkan seperti air sungai yang terus mengalir dari gunung ke lembah dan terus membawa kesegaran dan membersihkan bagian sungai yang keruh.
3. Kedisiplin bagaikan dinamo yang menyimpan kekuatan/daya untuk menghidupkan mesin. Apabila kunci kontak dibuka, dayapun mengalir dan menghidupkan mesin yang menciptakan daya dorong yang lebih besar lagi dan yang berjalan secara konsisten.

#### **1.1.4. Tujuan Kedisiplinan**

Tujuan Pembinaan Disiplin Kerja sangat penting. Setiap karyawan mempunyai motif tersendiri dalam bekerja, dan hampir tidak ada karyawan yang memiliki motif sama. Hal ini menimbulkan perbedaan reaksi terhadap seluruh beban kerja bagi setiap karyawan. Oleh karena itu tidak ada teknik dan strategi yang menjamin bahwa setiap karyawan akan memiliki moral dan disiplin kerja yang tinggi. Beberapa karyawan bekerja hanya untuk mendapatkan uang, ada yang bekerja karena alasan gengsi, dan ada yang bekerja karena tertarik terhadap pekerjaannya. Bahkan mungkin ada beberapa karyawan yang tidak tahu apa yang menjadi motif mereka dalam bekerja (Siswanto Sastrohadiwiryono, 2003, p.47).

Motif utama karyawan pada saat ini mungkin dapat berubah untuk hari esok. Perubahan motif dalam bekerja ini dapat terjadi kapan saja setelah satu motif terpenuhi dengan baik sehingga motif yang lain akan menggantikannya. Motif lama yang telah terpuaskan akan menjadi reda sehingga akan mengurangi keinginan karyawan untuk bertindak dan berperilaku bila dibandingkan dengan motif yang baru yang masih belum terpuaskan. Motif karyawan yang selalu berubah-ubah apabila motif yang satu telah terpenuhi sangat mempengaruhi kondisi disiplin kerja para karyawan. Dampak perubahan motif dalam bekerja ini harus mendapat porsi pembinaan dengan prioritas utama dari pihak manajemen.

Secara umum dapat disebutkan bahwa tujuan pembinaan disiplin kerja karyawan adalah untuk kelangsungan perusahaan sesuai dengan motif perusahaan.

Siswanto Sastrohadiwiryono (2003, p.50) mengatakan tujuan pembinaan disiplin kerja karyawan adalah

1. Agar karyawan menaati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan baik secara tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen.
2. Mampu melaksanakan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.

3. Mampu menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya.
4. Mampu bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan.
5. Karyawan mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang.

#### **1.1.5. Hambatan–Hambatan Yang Dihadapi Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja**

Pada dasarnya pegawai dapat digolongkan dalam kriteria sebagai berikut:

1. Pegawai yang berprestasi dan memiliki potensi, tidak terdapat masalah yang berarti untuk meningkatkan disiplin kerja karena pegawai yang bersangkutan memiliki motivasi yang baik untuk berprestasi.
2. Pegawai yang berpotensi tetapi mempunyai masalah, pegawai jenis ini memiliki potensi untuk digali dari dalam dirinya tetapi mempunyai masalah yang cukup berarti misalnya kurang disiplin terhadap jam kerja.
3. Pegawai yang biasa–biasa saja dan sulit untuk mengembangkan diri, pegawai jenis ini cenderung pasif

Hambatan–hambatan yang dihadapi oleh Pimpinan dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai adalah sebagai berikut :

1. Kurangnya motivasi kerja sehingga kedisiplinan akan waktu tidak begitu diperhatikan.
2. Kurangnya pemberian insentif terhadap pegawai yang memiliki kedisiplinan tinggi dalam bekerja.

### **1.1.6. Indikator-indikator kedisiplinan.**

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi (Fathoni, 2009, p.173) diantaranya ialah:

#### 1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan yang dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada seorang karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan yang bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan berdisiplin untuk mengerjakannya beban pekerjaan yang diberikan.

#### 2. Teladan pemimpin

Teladan pemimpin sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan, karena pemimpin dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus member contoh yang baik, berdisiplin, baik,jujur, adil serta sesuai kata dengan perbuatan.

#### 3. Balas jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan, karena balas jasa akan member kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan atau pekerjaannya.

#### 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.

#### 5. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan efektif untuk mencegah atau mengetahui kesalahan, membetulkan kesalahan, memelihara kedisiplinan, meningkatkan prestasi kerja, mengaktifkan peranan atasan dan bawahan, menggali sistem-sistem kerja yang paling efektif dan menciptakan system internal control yang terbaik dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

#### 6. Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Karena dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut untuk melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap dan perilaku yang indisipliner karyawan akan berkurang.

#### 7. Ketegasan

Ketegasan pemimpin dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi karyawan perusahaan. Pemimpin harus berani dan tegas bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan.

#### 8. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan ini baik bersifat vertical maupun horizontal. Jadi, kedisiplinan karyawan akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam perusahaan tersebut baik.

### 1.2. Teori Persepsi Gender

Gender adalah perbedaan dan fungsi peran sosial yang dikonstruksikan oleh masyarakat serta tanggung jawab pria dan perempuan. Sehingga gender belum tentu sama ditempat yang berbeda dan dapat berubah dari waktu ke waktu. Gender bukanlah kodrat ataupun ketentuan dari Tuhan, oleh karena itu gender berkaitan dengan proses keyakinan bagaimana seharusnya pria dan wanita berperan dan bertindak sesuai dengan tata nilai yang terstruktur, ketentuan social dan budaya ditempat mereka berada. Dengan demikian gender dapat dikatakan perbedaan peran, fungsi dan tanggung jawab antara pria dan wanita yang dibentuk atau dikonstruksi oleh sosial budaya dan dapat berubah sesuai perkembangan zaman. Sementara itu ada istilah lain yang dianggap banyak orang memiliki arti atau makna yang serupa dengan gender, yaitu seks. Kedua istilah ini memiliki makna yang berbeda. Seks (Kodrat) adalah jenis kelamin yang terdiri dari pria dan wanita yang telah ditentukan oleh Tuhan. Seks merupakan *property variable* yang bersifat *given* , oleh karena itu ia tidak dapat ditukar atau diubah. Ketentuan ini



berlaku sejak dahulu kala, sekarang dan selamanya ( Subhan dalam Khasanah, 2015, p.11).

Gender merupakan perbedaan perilaku antara laki-laki dan perempuan selain dari struktur biologis, sebagian besar justru terbentuk melalui proses social dan cultural (Caplan dalam Erlangga , 2014)

Gender merupakan karakteristik kepribadian, seseorang yang dipengaruhi oleh peran gender yang dimilikinya dan dikelompokkan menjadi 4 klasifikasi yaitu maskulin, feminim, androgini dan tak tergolongkan”. Berdasarkan teori diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa gender adalah pengelompokkan karakteristik yang tampak antara pria dan wanita berdasarkan perbedaan yang dilihat dari perilaku yang dimilikinya yang terbentuk secara alamiah dari proses sosial dan budaya (Bem dalam Erlangga, 2014).

### 1.2.1. Tipe Peran Gender

Pada umumnya gender diklasifikasikan menjadi 4 peran, yaitu maskulin, feminim, androgini dan tidak tergolongkan (Bem dalam erlangga, 2014). Adapun pengertian dari masing masing peran tersebut, yaitu :

1. Tipe maskulin, yaitu manusia yang sifat kelaki lakiannya di atas rata rata, sifat kewanitaannya kurang dari rata rata. Ciri ciri yang berkaitan dengan gender yang lebih umum terdapat pada laki laki, atau suatu peran atau *trait* maskulin yang dibentuk oleh budaya. Dengan demikian maskulin adalah sifat dipercaya dan bentuk oleh budaya sebagai ciri ciri yang ideal bagi laki laki.
2. Tipe feminin, yaitu manusia yang sifat kewanitaannya di atas rata rata, sifat kelaki lakiannya kurang dari rata rata. Ciri ciri atau *trait* yang umumnya terdapat pada perempuan daripada laki laki. Ketika dikombinasikan dengan “*stereotipikal*”, maka ia mengacu ada *trait* yang diyakini lebih berkaitan pada perempuan daripada laki laki secara kultural pada budaya atau subkultur tertentu. Berarti, feminin merupakan ciri ciri atau *trait* yang dipercaya dan dibentuk oleh budaya sebagai ideal bagi perempuan.

3. Tipe androgini, yaitu manusia yang sifat kelakilian maupun kewanitaannya di atas rata rata. selain pemikiran tentang maskulin dan feminitas sebagai berada dalam suatu garis kontinum, dimana lebih pada satu dimensi berarti kurang pada dimensi yang lain, ada yang menyatakan bahwa individu individu dapat menunjukkan sikap ekspresif dan instrumental. Pemikiran ini memicu perkembangan konsep androgini.
4. Tipe tidak tergolongkan (*undifferentiated*), yaitu manusia yang sifat kelaki lakaannya maupun kewanitaannya di bawah rata rata. tingginya kehadiran karakteristik maskulin dan feminin yang diinginkan pada satu individu pada saat yang bersamaan (Santrok dalam Erlangga, 2014). Individu yang androgini adalah seorang laki laki yang asertif (sifat maskulin) dan mengasihi (sifat feminin), atau seorang perempuan yang dominan (sifat maskulin) dan sensitif terhadap perasaan orang lain (sifat feminin).

Beberapa penelitian menemukan bahwa androgini baerhubungan dengan berbagai atribut yang sifatnya positif, seperti selfesteem yang tinggi, kecemasan rendah, kreatifitas, kemampuan parenting yang efektif.

### **1.2.2. Gender dalam Manajemen**

Manajemen dapat mengelola gender dalam berbagai cara (Broadbridge dan Hearn dalam Erlangga, 2014). Pola khas meliputi berikut ini :

1. Menilai organisasi dan diri manajemen atas pekerjaan dalam domain pribadi. Hal ini harus sering dikelola dengan dasar gender dalam menilai pekerjaan pria atau wanita.
2. Pemisahan pekerjaan berdasarkan gender dalam manajemen. Perempuan dan laki laki, melalui suatu proses inklusi dan eksklusi, membentuk spesialisasi dalam jenis tertentu yaitu antara tenaga kerja formal maupun informal, dengan divisi vertikal dan horizontal dalam organisasi dan manajemen.
3. Pemisahan pekerjaan berdasarkan gender dalam kewenangan dan pengelolaannya, baik formal maupun informal. Perempuan dan laki laki harus dapat dihargai perbedaannya baik dari segi kekuasaan formal,

berdasarkan pos mereka dan posisi, maupun kewenangan informal dari status mereka dan berdiri di organisasi. Selain itu, organisasi harus didominasi oleh nilai-nilai maskulin dalam berperilaku.

4. Proses gender antara manajemen pusat dan menengah dalam organisasi. Ini termasuk kegiatan antara pusat dan menengah organisasi. Kegiatan 'garis depan' sering dikelola oleh perempuan, kegiatan 'garis tengah' lebih sering dilakukan oleh laki-laki. Tujuan utama dari kegiatan organisasinya cenderung dominan dilakukan oleh laki-laki.
5. Hubungan gender dengan organisasi yang harus berpartisipasi dalam tanggung jawab dan responsif terhadap pekerja wanita. Wanita biasanya terus memikul beban ganda yang berasal dari anak dan pekerjaan rumah tangganya yang tidak terbayar oleh organisasi, dan bahkan terdapat juga beban kepedulian terhadap orang tua, nenek, dan kakek.
6. Proses pengelolaan gender dalam kekerasan, termasuk pengganggu, intimidasi dan kekerasan fisik.
7. Simbol gender, gambar dan bentuk kesadaran akan gender, misalnya, media, periklanan, bahan publisitas dan logo perusahaan

### **1.2.3. Indikator Gender**

Menurut Mulia dalam Arifakhair indikator gender, yaitu :

1. Perilaku, yaitu mengenai perbedaan tingkah laku atasan pria dan wanita.
2. Peran, merupakan ideology gender di masa lalu dan sekarang.
3. Karakteristik emosional, mengenai sifat atasan pria dan wanita dalam membimbing bawahannya.
4. Mentalitas, merupakan kekuatan mental pria dan wanita saat berada dibawah tekanan.

### **1.3. Kinerja Karyawan.**

Manajemen kinerja adalah manajemen tentang menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif. Manajemen kinerja memfokuskan pada apa yang diperlukan oleh organisasi, manager dan pekerja untuk berhasil. Manajemen

kinerja tentang bagaimana kinerja yang dikelola untuk memperoleh sukses. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Manajemen kinerja berkepentingan dengan setiap orang yang terlibat dalam organisasi. Proses manajemen kinerja melakukan pendekatan holistic untuk mengelola kinerja yang menjadi kepentingan setiap orang dalam organisasi (Wibowo, 2007, p.7)

Kinerja sebagai proses komunikasi yang dilakukan secara terus menerus dalam kemitraan antara karyawan dengan atasan langsungnya. Proses komunikasi ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan (Bacal dalam Wibowo, 2007, p.7).

Raymond A. Noe (yang diterjemahkan oleh David Wijaya 2008, p.448) manajemen kinerja adalah sarana dimana para manager memastikan bahwa aktivitas-aktivitas karyawan dan keluarannya sama dengan sasaran-sasaran organisasi.

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang, atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika (Edy Sutrisno 2010, p.170). Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Berdasarkan pengertian tersebut dapat dipahami bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang sesuai dengan tanggungjawab dan wewenang baik bagi organisasi, kelompok dan individu (Fahmi, 2009, p.120).

Wibowo (2007, p.31) mengatakan manajemen kinerja mempunyai perananan penting untuk mencapai tujuan organisasi, namun pelaksanaannya tidak mudah. Sebagian organisasi sukses menjalankannya dan tidak sedikit yang mengalami kegagalan. Manajemen kinerja dapat dikatakan berhasil apabila memenuhi kriteria.

1. Proses manajemen kinerja telah memungkinkan pengalaman dan pengetahuan yang diperoleh individu dari pekerjaan dapat digunakan untuk memodifikasi tujuan perusahaan.

2. Manajemen kinerja dapat member nilai tambah dalam bentuk hasil jangka pendek maupun jangka panjang.
3. Dapat berjalan secara transparan dan bekerja secara jujur dan adil.
4. Terdapat komitmen dan dukungan dari manajemen puncak untuk menjalankan manajemen kinerja.
5. Proses manajemen kinerja dapat bekerja secara fleksibel untuk disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan.

### **1.3.1. Tujuan dan Elemen Manajemen Kinerja.**

Menurut Michael Amstrong dalam Fahmi (2009, p.233) mengatakan adapun tujuan spesifik yang diterapkannya untuk:

1. Mencapai peningkatan yang dapat diraih dalam organisasi.
2. Memberikan suatu kerangka kerja bagi kesepakatan sasaran sebagaimana diekspresikan dalam target dan standar kinerja sehingga pengertian bersama tentang sasaran dan peran yang harus dimainkan manager dan individu dalam mencapai sasaran tersebut meningkat.
3. Membantu mempertahankan orang-orang yang mempunyai kualitas yang tinggi.

### **1.3.2. Aspek-Aspek Kinerja**

Ada beberapa aspek-aspek kinerja. Menurut Hasibuan (dalam prabu Mangkunegara, 2006) mengemukakan bahwa aspek-aspek kinerja mencakup sebagai berikut:

1. Kesetiaan
2. Hasil kerja
3. Kejujuran
4. Kedisiplinan
5. Kreativitas
6. Kerjasama
7. Kepemimpinan
8. Kepribadian

9. Prakarsa
10. Kecakapan dan tanggung jawab.

Adapun ciri-ciri kinerja karyawan yang baik menurut Hussein Umar (1996, p.150), meliputi beberapa aspek yaitu:

1. Mutu pekerjaan
2. Kejujuran karyawan
3. Inisiatif
4. Kehadiran
5. Sikap
6. Kerjasama
7. Keandalan
8. Pengetahuan tentang pekerjaan
9. Tanggung jawab
10. Pemanfaatan waktu

Adapun aspek-aspek standar pekerjaan terdiri dari aspek Kuantitatif dan Kualitatif. Aspek kuantitatif meliputi:

1. Proses kerja dan kondisi kerja
2. Waktu yang diperlukan atau lamanya melaksanakan pekerjaan
3. Jumlah pekerjaan dalam melaksanakan
4. Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja

Sedangkan aspek kualitatif meliputi:

1. Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan
2. Tingkat kemampuan dalam bekerja
3. Kemampuan menganalisis data / informasi, kemampuan / kegagalan menggunakan mesin/ peralatan
4. Kemampuan mengevaluasi

Menurut (*Donnelly, Gibson, dan Ivancevic, 1994, p.201*) kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor-faktor diantaranya:

1. Harapan mengenai imbalan
2. Dorongan
3. Kemampuan, kebutuhan dan sifat
4. Persepsi terhadap tugas
5. Imbalan internal dan eksternal
6. Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja

Dengan demikian kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal:

1. Kemampuan
2. Keinginan
3. Lingkungan

Agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaannya. Tanpa mengetahui ketiga faktor ini kinerja yang baik tidak akan tercapai. Dengan demikian kinerja individu dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan

### **1.3.3. Hambatan-Hambatan Dalam Penerapan Manajemen Kinerja.**

Menurut Fahmi (2015, p.9) mengatakan dalam menerapkan model manajemen kinerja yang professional maka sering ditemui berbagai hambatan. Adapun bentuk bentuk hambatan tersebut adalah:

1. Masih kurangnya pemahaman pihak manajemen perusahaan dalam mengenal secara lebih *komprehensif* tentang manajemen kinerja.
2. Sarana dan prasarana yang terdapat diorganisasi tersebut baik organisasi yang bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* belum mendukung kearah penegakan konsep manajemen kinerja yang baik.
3. *Research*, pelatihan, jurnal dan buku teks yang mendukung pemahaman serta percepatan berbagai pihak dalam memahami dan menafsirkan tentang manajemen kinerja belum tersedia dengan lengkap bahkan dianggap kurang.

4. Dukungan pihak terkait seperti pemerintah dan lembaga terkait lainnya yang belum begitu maksimal dalam fungsinya sebagai control social.

#### **1.3.4. Peran Manajemen kinerja dalam membangun kedisiplinan kerja.**

Menurut Fahmi (2015, p.28) Penggunaan konsep manajemen kinerja secara maksimal mampu mendorong terciptanya tingkat kedisiplinan disuatu organisasi karena penurunan kedisiplinan mampu member pengaruh pada penurunan kualitas kinerja suatu organisasi, dengan begitu menjaga dan mempertahankan kedisiplinan menjadi bagian penting bagi manager di suatu perusahaan. Ada banyak definisi kedisiplinan yang bias ditemukan, namun hubungan kedisiplinan dengan kinerja dapat kita lihat pendapat yang dikemukakan oleh Robert Bacal dalam buku karangan fahmi (2015, p.29) disiplin adalah proses yang digunakan untuk menghadapi permasalahan kinerja. Proses ini melibatkan manager dalam mengidentifikasi dan mengkomunikasikan masalah masalah kinerja para karyawan.

Seorang manager berkewajiban untuk mempertahankan kedisiplinan dalam organisasi yang dipimpinnya. Sanksi dan ketegasan lainnya menjadi bagian yang harus dilihat sebagai konsekuensi menjadi seorang karyawan di suatu perusahaan. Konsekuensi selalu diperoleh sebagai akibat dari perbuatan yang dilakukannya. Bagi pihak perusahaan perlu menegakkan kebijakan peraturan dengan konsisten, karena seperti dikatakan oleh Robert L. Mathis dan Jhon H dalam buku karangan fahmi (2015, p.29) bahwa peraturan haruslah konsisten dengan kebijakan perusahaan dan kebijakan haruslah konsisten dengan tujuan perusahaan.

#### **1.3.5. Langkah-Langkah Meningkatkan Kinerja**

Langkah–langkah meningkatkan kinerja adalah (Mangkunegara, 2005, p.67) sebagai berikut:

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja dapat dilakukan melalui tiga cara yaitu:



- a. Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus – menerus mengenai fungsi – fungsi kerja.
  - b. Mengidentifikasi masalah melalui perawat
  - c. Memperlihatkan masalah yang ada.
2. Mengetahui kekurangan dan tingkat keseriusan. Untuk memperbaiki keadaan tersebut, diperlukan beberapa informasi antara lain:
    - a. Mengidentifikasi masalah setepat mungkin
    - b. Menentukan tingkat keseriusan masalah dan mempertimbangkannya.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa langkah-langkah untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah dengan cara mengetahui kekurangan dalam kinerja, mengetahui tingkat keseriusan masalah yang dihadapi, serta mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun berhubungan dengan Pekerja itu sendiri.

### **1.3.6. Indikator Kinerja**

Wibowo (2007, p.136) indikator-indikator kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan atau kecakapan kerja, Merupakan kemampuan menguasai seluk beluk pekerjaannya serta mampu menyelesaikan permasalahan pekerjaan dengan baik.
2. Kerajinan, Merupakan ketekunan atau kerajinan seseorang karyawan dalam melakukan pekerjaan.
3. Kepatuhan kerja, Merupakan kepatuhan seorang karyawan terhadap prosedur atau peraturan dalam melakukan pekerjaan.
4. Kualitas pekerjaan, Merupakan kesempurnaan hasil pekerjaan, kerapihan, kebenaran prosedur kerja, keletihan dan kecepatan kerja.
5. Hubungan kerjasama, Merupakan mutu hasil pekerjaan yang memerlukan kerjasama serta bagaimana minat dan kemampuannya.
6. Prakarsa atau inisiatif, Merupakan kemampuan menggabungkan pikiran dan usaha dan berusaha memulai sesuatu tanpa diminta.

7. Kepemimpinan, Merupakan kemampuan dalam merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan seluruh kegiatan dalam bidang tugasnya serta mampu atau sanggup membimbing, mendorong dan menjadi teladan bawahannya.
8. Tanggung jawab, Berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan hasil baik, tepat waktu dan dapat bekerjasama dengan selaras serta jujur dalam melaksanakan tugas.

#### 1.4. Penelitian Terdahulu

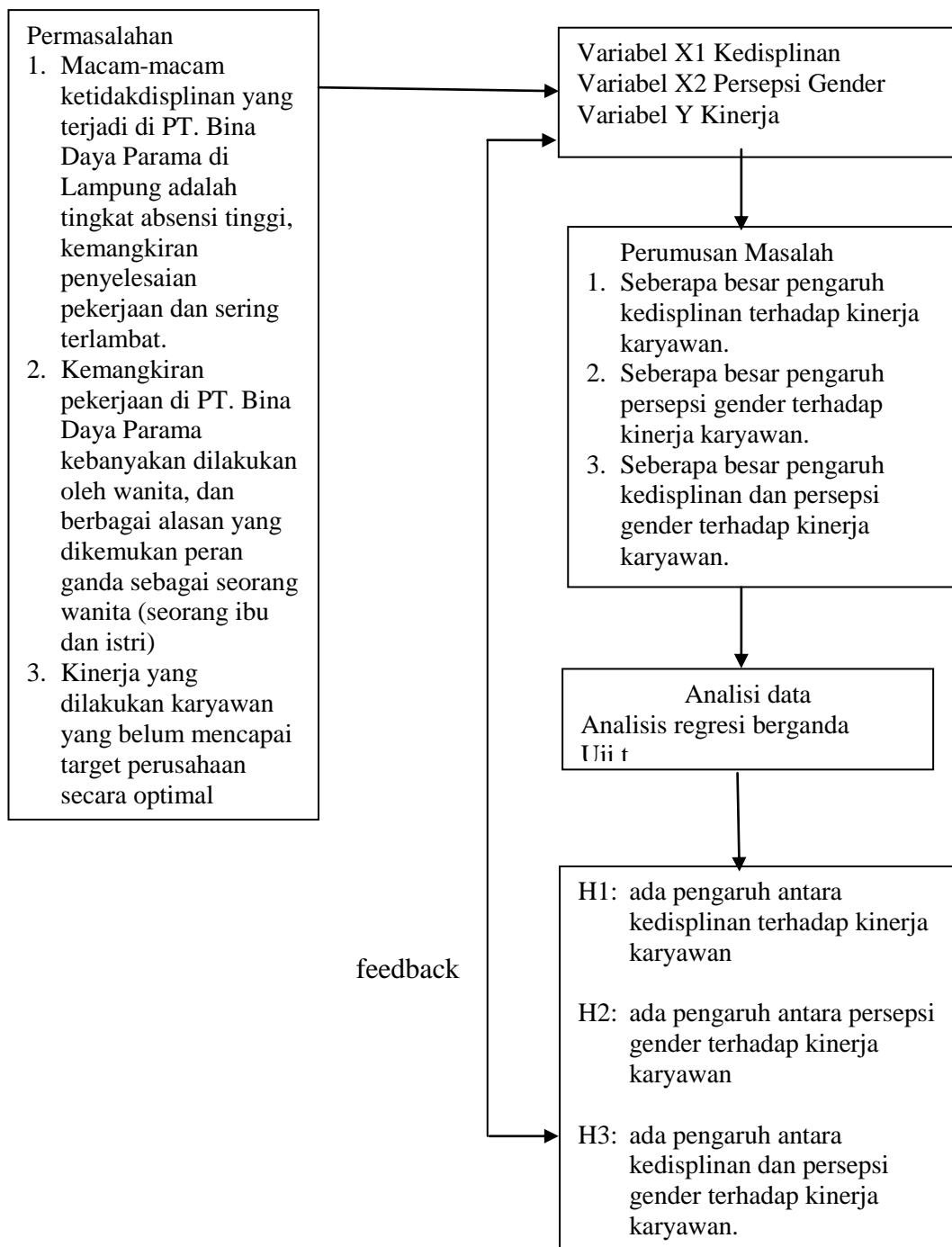
**Table 2.1.**  
**Penelitian Terdahulu.**

No	Nama	Judul	Variabel Indenden	Variable Dependen	Hasil Penelitian
1	Joko setiawan	Pengaruh perbedaan Gender dan keterampilan kerja terhadap Kinerja pada PT. Pilbara Insulation Southeast Asia	Perbedaan Gender (X1) Keterampilan kerja (X2)	Kinerja (Y)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara variable persepsi gender (X1) dan variable keterampilan kerja (X2).
2	DODI	Pengaruh Kedisiplinan terhadap kinerja kerja karyawan PT. Indosat Tbk Cabang Bandar Lampung	Kedisiplinan (X1)	Kinerja (Y)	Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh secara signifikan kedisiplinan terhadap kinerja kerja karyawan PT. Indosat Tbk cabang Bandar Lampung.

### 1.5. Kerangka Pemikiran

Kerangka berpikir merupakan sintesa tentang hubungan antar variable yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan (Sugiyono, 2014, p.89). Untuk mengetahui pengaruh kedisiplinan dan persepsi gender terhadap kinerja karyawan pada PT. Bina Daya Parama di Lampung, maka dibuatlah kerangka pemikiran dapat dilihat pada gambar 2.1 dibawah ini.

**Gambar 2.1.**  
**Kerangka Pikir**



## 1.6. Hipotesis

Hipotesis berasal dari perkataan hipo (*hypo*) dan tesis (*thesis*). Hipo berarti kurang dari, sedangkan tesis berarti pendapat. Jadi hipotesis adalah suatu pendapat atau kesimpulan yang sifatnya masih sementara. Hipotesis merupakan suatu kemungkinan jawaban dari masalah yang diajukan. Hipotesis timbul sebagai dugaan yang bijaksana dari peneliti atau diturunkan (*deduced*) dari teori yang telah ada (Margono dalam Rofiah, 2012).

### 1.6.1. Pengaruh Kedisiplinan terhadap Kinerja karyawan

Fathoni (2009, p.172) kedisiplinan adalah fungsi operatif ke-6 dari sumber daya manusia yang terpenting semakin baik disiplin maka semakin tinggi kinerja yang dicapai. Wanita memiliki tingkat absensi yang lebih tinggi karena biasanya ia menjaga dan mengurus anak serta orang tua yang renta/sakit dan pasangan yang sakit sehingga membuatnya absen dari pekerjaannya (Farrel dan Stamm. 2015).

Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mentaati semua peraturan dan norma-norma yang berlaku. Dalam meningkatkan kinerja seorang karyawan diperusahaan salah satunya dengan meningkatkan kedisiplinan para karyawannya. Kedisiplinan yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang optimal, jika proses berlangsung menurut prosedur dan mekanisme yang tepat atau cermat yang dinilai terbaik dalam melaksanakan pekerjaan. Sebaliknya jika kedisiplinan karyawan buruk di sebuah perusahaan akan berdampak pada kinerja yang dihasilkan pun akan buruk dan berdampak mengganggu tujuan perusahaan yang menginginkan para karyawan dapat bekerja yang optimal dan produktif. Maka dari itu kedisiplinan sangat perlu diperhatikan didalam sebuah perusahaan/organisasi.

Penelitian terdahulu yang serupa dengan penelitian ini menghasilkan hasil penelitian bahwa kedisiplinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas maka peneliti membangun hipotesis sebagai berikut:

H1 : Kedisiplinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bina Daya Parama di Lampung.

### **1.6.2. Persepsi Gender Terhadap Kinerja karyawan.**

Persepsi gender adalah pengelompokan karakteristik yang tampak antara pria dan wanita berdasarkan perbedaan yang dilihat dari perilaku yang dimilikinya yang terbentuk secara alamiah dari proses sosial dan budaya (Bem dalam Erlangga, 2014).

Persepsi gender yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah bahwa kinerja pria lebih baik daripada wanita. Peran gender dalam bekerja merupakan suatu prestasi dan tingkat keberhasilan yang dicapai oleh individu atau organisasi dalam melaksanakan pekerjaan pada suatu periode tertentu.

Penelitian terdahulu yang serupa dengan penelitian ini menghasilkan hasil penelitian bahwa perbedaan gender berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas maka peneliti membangun hipotesis sebagai berikut:

H2 : Persepsi gender berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bina Daya Parama di Lampung.

### **1.6.3. Kedisiplinan dan Persepsi Gender Terhadap Kinerja karyawan**

Dalam meningkatkan kinerja karyawan banyak faktor yang mempengaruhi seperti efektivitas, efisiensi, otoritas dan disiplin (Amstrong dalam Riadi, 2014). Selain faktor diatas Robbins (2003, p.45) mengatakan hal-hal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dapat juga berupa karakteristik biografikal (gender, usia dll)

Kinerja adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang. Dalam sebuah organisasi/perusahaan mengenai sumber daya manusia khususnya kinerja yang buruk akan menyebabkan tujuan perusahaan menjadi terhambat. Perusahaan pada umumnya menginginkan para karyawannya dapat bekerja optimal dan produktif.

Penelitian terdahulu yang serupa dengan penelitian ini menghasilkan hasil penelitian bahwa kedisiplinan dan perbedaan gender berpengaruh signifikan

terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas maka peneliti membangun hipotesis sebagai berikut:

H3: Kedisiplinan dan Persepsi Gender berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bina Daya Parama di Lampung.

Berdasarkan ketiga hipotesa diatas maka model penelitian ini dapat dilihat pada tabel. 2.2 dibawah ini.

**Gambar. 2.2**  
**Model Penelitian**

