

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Purwanti, Sri dari eJournal Administrasi Negara (2013) melakukan penelitian berjudul “Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Guru Dan Pegawai” (Studi Kasus pada Sma Bakti Sejahtera Kecamatan Kongbeng Kabupaten Kutai Timur), menyimpulkan bahwa Kepala sekolah berperan sebagai motivator dengan memberikan motivasi kepada guru dan pegawai, serta mengatur lingkungan fisik dan suasana kerja. Apabila guru dan pegawai memiliki motivasi yang positif maka guru dan pegawai akan lebih memperhatikan minat, mempunyai perhatian dan ikut serta dalam suatu tugas dan pekerjaan. Dengan kata lain guru dan pegawai akan melaksanakan pekerjaannya dengan baik apabila ada factor motivasi dorongan yang tinggi dari kepala sekolah.

Kartiko dari penelitian Mahasiswa Prodi Studi Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan Jurusan Hukum dan Kewarganegaraan Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Malang (2013), melakukan penelitian berjudul “Pembinaan Disiplin Guru untuk Meningkatkan Prestasi Kerja” (Studi Kasus pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Nganjuk), menyimpulkan bahwa Program pembinaan disiplin guru yang dilakukan menggunakan tiga metode yaitu metode ilmiah, artistik dan klinis pada masing-masing program jenjang pendidikan.

Setiawanti dari jurnal Desti Setiawanti (2008), melakukan penelitian berjudul “Peningkatan Disiplin Kerja Karyawan Melalui Komunikasi Organisasi dan Komitmen” (Studi Kasus pada Karyawan PT. Insani Khatulistiwa Pekanbaru), menyimpulkan bahwa karyawan dinilai cukup memiliki tingkat kedisiplinan yang baik oleh pimpinan. Disiplin kerja karyawan tersebut sebesar 57,3% dipengaruhi oleh variasi yang terjadi pada variabel komunikasi organisasi dan komitmen, sedangkan sisanya 42,7% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak ikut dibahas dalam penelitian ini. Komunikasi organisasi dan komitmen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan. Dari keduanya, komitmen karyawan menjadi faktor dominan yang lebih mempengaruhi disiplin kerja karyawan.

Penelitian Haydah, dari jurnal Titin Nur Haydah 0810110207 2012 melakukan penelitian berjudul “Kendala dan Solusi dalam Peningkatan Disiplin Pegawai Negeri Sipil Daerah” (Studi Kasus pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang). Menyimpulkan, bahwa kendala yang dihadapi oleh seorang badan kepegawaian daerah kabupaten Malang dalam peningkatan disiplin pegawai negeri sipil daerah adalah kurangnya profesionalisme dan tanggung jawab pegawai negeri sipil dalam menyelenggarakan tugasnya, kurang tegasnya sanksi yang diberikan oleh pejabat yang berwenang serta luntarnya kedisiplinan pegawai negeri sipil daerah. Solusinya yaitu dengan adanya sanksi atau tindakan secara tegas bilamana seorang PNS terbukti melakukan pelanggaran disiplin yang tujuan

untuk memberikan efek jera dan shock terapi agar PNS yang lain tidak meniru atau melakukannya dan juga agar tidak melakukan pelanggaran yang hukumannya lebih berat lagi.



Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Jenis / Pendekatan Penelitian	Metode Pengumpulan dan Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
1.	Purwanti,Sri (2013)	“Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Guru Dan Pegawai” (Studi Kasus pada Sma Bakti Sejahtera KecamatanKongbeng Kabupaten Kutai Timur)	Kualitatif / Deskriptif	<u>Metode pengumpulan data :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Observasi - Wawancara - Dokumentasi dan Dokumen <u>Teknik analisis data :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Pengumpulan data - Reduksi data - Penyajiandata,dan - Penarikan kesimpulan 	Kepala sekolah berperan sebagai motivator dengan memberikan motivasi kepada guru dan pegawai, serta mengatur lingkungan fisik dan suasana kerja.
2.	Kartiko (2013)	“Pembinaan Disiplin Guru untuk Meningkatkan Prestasi Kerja” (Studi Kasus pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Nganjuk)	Deskriptif induktif Kualitatif	<u>Metode pengumpulan data :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Wawancara - Observasi - Dokumentasi <u>Teknik analisis data :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Reduksi data - Penyajian data,dan - Penarikan kesimpulan 	Program pembinaan disiplin guru yang dilakukan menggunakan tiga metode yaitu metode ilmiah, artistic dan klinis pada masing-masing program jenjang pendidikan.
3.	Setiawanti (2008)	“Peningkatan Disiplin Kerja Karyawan Melalui	Deskriptif kualitatif	<u>Metode pengumpulan data :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Wawancara - Observasi 	Karyawan dinilai cukup memiliki tingkat

		Komunikasi Organisasi Dan Komitmen” (Studi Kasus pada Karyawan PT Insani Khatulistiwa Pekanbaru)		<ul style="list-style-type: none"> - Dokumentasi <u>Teknik analisis data :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Deskriptif dan pengujian hipotesis 	kedisiplinan yang baik oleh pimpinan.
4.	Haydah (2012)	“Kendala Dan Solusi Dalam Peningkatan Disiplin Pegawai Negeri Sipil Daerah” (Studi Kasus pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang)	Deskriptif analisis	<u>Metode pengumpulan data:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Wawancara - Observasi - Dokumentasi <u>Teknik analisis data :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Deskriptif analisis 	Solusinya yaitu dengan adanya sanksi/tindakan secara tegas bila mana seorang PNS terbukti melakukan pelanggaran disiplin yang tujuan untuk memberikan efek jera dan shock terapi agar PNS yang lain tidak meniru atau melakukannya. Dan juga agar tidak melakukan pelanggaran yang hukumannya lebih berat lagi.

Apabila ditinjau dari penelitian terdahulu, ada beberapa persamaan dan perbedaan dengan penelitian kali ini. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian kali ini adalah sama-sama meneliti tentang disiplin kerja pada perusahaan. Adapun perbedaan pada penelitian terdahulu dengan penelitian kali ini adalah pada penelitian Kartiko meneliti tentang Pembinaan Disiplin Guru untuk Meningkatkan Prestasi Kerja. Penelitian Purwanti, melakukan penelitian dengan judul Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Guru dan Pegawai. Penelitian Setiawanti, melakukan penelitian dengan judul Peningkatan Disiplin Kerja Karyawan Melalui Komunikasi Organisasi dan Komitmen. Penelitian Haydah, melakukan penelitian dengan judul Kendala dan Solusi dalam Peningkatan Disiplin Pegawai Negeri Sipil Daerah. Sedangkan pada penelitian kali ini, peneliti menggunakan judul Pengeterapan Strategi Disiplin Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. Dimana terdapat kelebihan dalam penelitian kali ini, yaitu peneliti meneliti bagaimana pengeterapan strategi yang dilakukan perusahaan dalam menerapkan perencanaan kedisiplinan kerja karyawannya, yang nantinya akan dapat dijadikan pandangan dalam meningkatkan kedisiplinan kerja karyawan. Dimana “Disiplin adalah sikap kejiwaan dari seseorang atau sekelompok orang yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti atau mematuhi segala aturan atau keputusan yang telah ditetapkan(Sinungan,2003:135)”.

B. Kajian Teoritis

1) Disiplin Kerja

a. Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin adalah sikap kejiwaan dari seseorang atau sekelompok orang yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti atau mematuhi segala aturan atau keputusan yang telah ditetapkan. Disiplin dalam hubungan kerja sangat erat kaitannya dengan motivasi kerja. Disiplin dapat dikembangkan melalui suatu latihan antara lain dengan bekerja menghargai waktu, tenaga dan biaya (Sinungan, 2003:135).

Disiplin mempunyai pengertian yang berbeda-beda dan dari berbagai pengertian itu dapat kita artikan beberapa hal sebagai berikut (Sinungan, 2003:146) :

- 1) Kata disiplin (*terminologis*) berasal dari kata latin : *disciplina* yang berarti pengajaran, latihan dan sebagainya (berawal dari kata *discipulus* yaitu seseorang yang belajar). Jadi secara etimologis ada hubungan pengertian antara *disciplined* dengan *disciple* (Inggris) yang berarti murid, pengikut yang setia, ajaran atau aliran.
- 2) Latihan yang mengembangkan pengendalian diri, watak atau ketertiban dan efisiensi.
- 3) Kepatuhan atau ketaatan (*obedience*) terhadap ketentuan dan peraturan pemerintah atau etik, norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat.

- 4) Penghukuman (*punishment*) yang dilakukan melalui koreksi dan latihan untuk mencapai perilaku yang dikendalikan (*controlled behavior*)

Dengan rumusan-rumusan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa, disiplin adalah sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat berupa kepatuhan atau ketaatan terhadap peraturan-peraturan dan ketentuan-ketentuan yang ditetapkan baik oleh pemerintah atau etik, norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk tujuan tertentu (Sinungan, 2003:146).

Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Sebagai contoh, beberapa karyawan terbiasa terlambat untuk bekerja, mengabaikan prosedur keselamatan, melalaikan pekerjaan detail yang diperlukan untuk pekerjaan mereka, tindakan yang tidak sopan ke pelanggan, atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. Disiplin karyawan memerlukan alat komunikasi, terutama pada peringatan yang bersifat spesifik terhadap karyawan yang tidak mau berubah sifat dan perilakunya. Penegakan disiplin karyawan biasanya dilakukan oleh penyelia. Sedangkan kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela mentaati semua peraturan dan sadar

akantugas dan tanggung jawabnya. Sehingga seorang karyawan yang dikatakan memiliki disiplin kerja yang tinggi jika yang bersangkutan konsekuen, konsisten, taat asas, bertanggung jawab atas tugas yang diamanahkan kepadanya (Rivai,2006:444)

Dalam menjalankan setiap aktivitas atau kegiatan sehari-hari, masalah disiplin sering didefinisikan dengan tepat, baik tepat waktu maupun tepat tempat. Apa pun bentuk kegiatan itu, jika dilaksanakan dengan tepat waktu tidak pernah terlambat, maka itu dikatakan tepat waktu. Oleh karena pentingnya waktu itulah maka Dia sampai-sampai bersumpah dengan waktu. Allah berfirman dalam surah (Al-Ashr [103] : 1-3).(Rivai, 2009 : 843)

وَالْعَصْرِ ۝١ إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ ۝٢ إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ

Demi masa. Sesungguhnya manusia itu benar-benar berada dalam kerugian, kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasihat menasihati supaya mentaati kebenaran dan nasihat menasihati supaya menetapi kesabaran.

Demikian pula dengan ketepatan tempat, jika dilaksanakan dengan konsekuen, maka “predikat” disiplin tersebut telah merasuk ke dalam jiwa seseorang.

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا نُودِيَ لِلصَّلَاةِ مِنْ يَوْمِ الْجُمُعَةِ فَاسْعَوْا إِلَىٰ ذِكْرِ اللَّهِ وَذَرُوا الْبَيْعَ ذَٰلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِنْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ ۝٩

Hai orang-orang yang beriman apabila disuruh untuk menunaikan sembahyang pada hari Jum'at maka bersegeralah kamu pada mengingat Allah dan tinggalkanlah jual beli. Yang demikian itu lebih baik bagimu jika kamu mengetahui. (QS Al-Jumu'ah [62]: 9)

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِن فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا
اللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿٦٢﴾

Apabila telah ditunaikan sembahyang maka bertebaranlah kamu di muka bumi dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung.(QS Al-Jumu'ah [62]: 10)

Begitu banyak orang, baik secara pribadi maupun secara kelompok, yang belum bahkan tidak mengindahkan kedisiplinan ini. Secara pribadi, seseorang yang tiba-tiba jatuh sakit, secara tidak disadari adalah disebabkan oleh karena mengonsumsi makan/minumnya yang kurang atau tidak disiplin. Mengonsumsi makan dan minum yang tidak tepat, baik tepat waktunya maupun tepat ukurannya dapat menimbulkan reaksi (sakit) pada tubuh. (Rivai, 2009 : 843)

b. Bentuk - bentuk Disiplin Kerja

Bentuk-bentuk disiplin kerja dalam buku (Rivai,2006:444) mengatakan terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja yaitu :

- 1) Disiplin Retributif (*Retributive Discipline*), yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.

الرَّانِيَةُ وَالرَّانِي فَاجْلِدُوا كُلَّ وَاحِدٍ مِّنْهُمَا مِائَةَ جَلْدَةٍ وَلَا تَأْخُذْكُمْ بِهِمَا رَأْفَةٌ فِي دِينِ اللَّهِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَلَيَشْهَدَ عَذَابُهُمَا طَائِفَةٌ مِّنَ الْمُؤْمِنِينَ ﴿٢٤﴾

Perempuan yang berzina dan laki-laki yang berzina maka deralah tiap-tiap seorang dari keduanya seratus kali dera dan janganlah belas kasihan kepada keduanya mencegah kamu untuk (menjalankan) agama Allah. Jika kamu beriman kepada Allah dan hari akhirat dan hendaklah

(pelaksanaan) hukuman mereka disaksikan oleh sekumpulan dari orang-orang beriman” (Surah Al-Nur 24 : 2)

Dalam perang Tabuk ada tiga orang sahabat Nabi Sallallahu Alaihi Wasallam yang tidak ikut berperang tanpa alasan yang dapat diterima. Mereka adalah Ka’ab Bin Malik, Murarah bin Rabi,’ dan Hilal bin Umayyah. Sebagai hukumannya Rasulullah SAW melarang para sahabat lainnya berbicara dengan ketiganya dan mereka bertiga juga harus menjalani pengucilan secara total dengan orang-orang mukmin(Rivai,2009 : 845)

- 2) Disiplin Korektif (*Corective Discipline*), yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
- 3) Perspektif hak-hak individu (*Individual Right Perspective*), yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
- 4) Perspektif Utilitarian (*Utilitarian Perspective*), yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

Selengkapnya keempat perspektif atas disiplin di dalam perusahaan dapat diuraikan sebagai berikut : (Rivai, 2006 : 445)

Tabel 2.2
Perspektif Disiplin Karyawan

Perspektif	Definisi	Tujuan Akhir
Retributif	Para pengambil keputusan mendisiplinkan dalam suatu cara yang proporsional dengan sasaran.	Menghukum si pelanggar

	Dengan tidak melakukan hal seperti itu akan dianggap tidak adil oleh orang-orang yang bertindak secara tidak tepat.	
Korektif	Pelanggaran-pelanggaran terhadap peraturan-peraturan harus diperlakukan sebagai masalah-masalah yang dikoreksi daripada sebagai pelanggaran-pelanggaran yang mesti dihukum. Hukuman akan lunak sebatas pelanggar menunjukkan kemauan untuk mengubah perilakunya.	Membantu karyawan mengoreksi perilaku yang tidak dapat diterima sehingga dia dapat terus dikaryakan oleh perusahaan.
Hak-hak individual	Disiplin hanya tepat jika terdapat alasan yang adil untuk menjatuhkan hukuman. Hak-hak karyawan lebih diutamakan daripada tindakan disiplin.	Melindungi hak-hak individu.
Utilitarian	Tingkat tindakan disiplin diambil tergantung pada bagaimana disiplin itu akan memengaruhi produktivitas dan profitabilitas. Biaya penggantian karyawan dan konsekuensi-konsekuensi memperkenankan perilaku yang tidak wajar perlu dipertimbangkan. Karena biaya penggantian karyawan kian melambung, maka kerasnya disiplin hendaknya semakin menurun. Karena konsekuensi membiarkan perilaku yang tidak terpuji terus meningkat, maka demikian pula kerasnya hukum.	Memastikan bahwa faidah-faedah tindakan disiplin melebihi konsekuensi-konsekuensi negatifnya.

c. Pendekatan Disiplin Kerja

Terdapat tiga konsep dalam pelaksanaan tindakan disipliner : aturan tungku panas (*hot stove rule*), tindakan disiplin progresif (*progressive discipline*), dan tindakan disiplin positif (*positive discipline*). Pendekatan-pendekatan aturan tungku panas dan tindakan disiplin progresif terfokus pada perilaku masa lalu. Sedangkan pendekatan disiplin positif berorientasi ke masa yang akan datang dalam bekerja sama dengan para karyawan untuk memecahkan masalah-masalah sehingga masalah itu tidak timbul lagi. (Rivai, 2006 : 446)

1) Aturan tungku panas

Menurut pendekatan ini, tindakan disipliner haruslah memiliki konsekuensi yang analog dengan menyentuh sebuah tungku panas.

a) Membakar dengan segera. Tindakan itu harus dilaksanakan segera sehingga individu memahami alasan tindakan tersebut.

b) Memberi peringatan. Hal ini penting untuk memberikan peringatan sebelumnya bahwa hukuman akan mengikuti perilaku yang tidak dapat diterima.

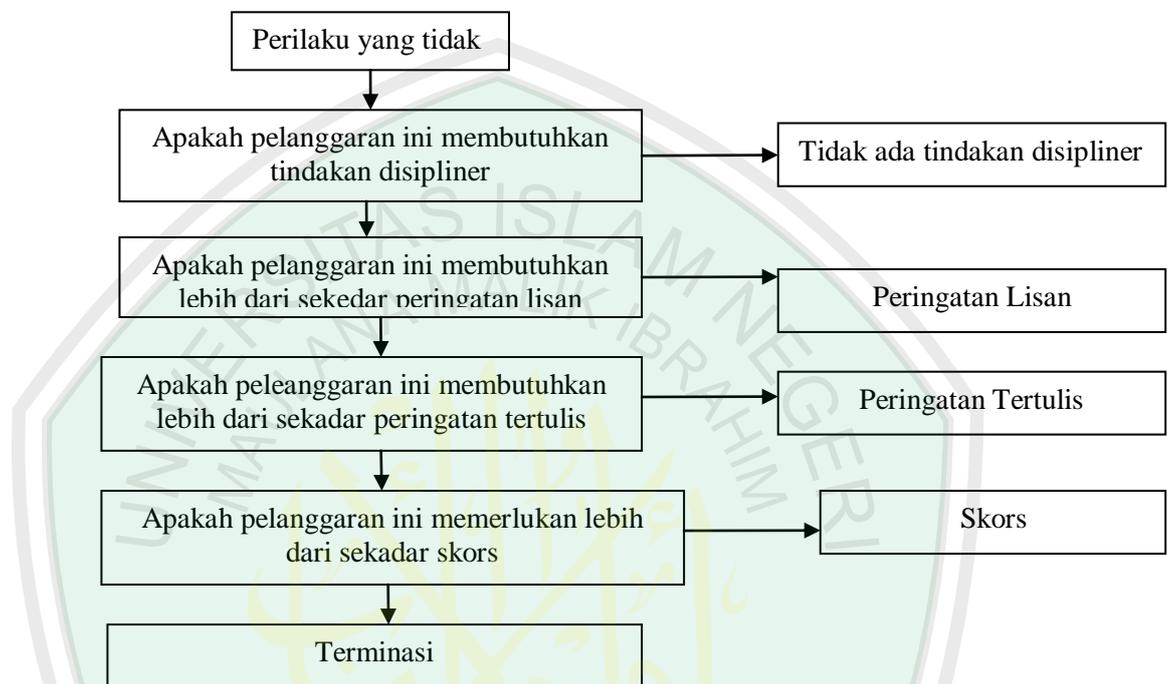
c) Memberikan hukuman yang konsisten. Tindakan disipliner haruslah konsisten ketika setiap orang yang melakukan tindakan yang sama akan dihukum sesuai dengan hukum yang berlaku.

d) Membakar tanpa membeda-bedakan. Tindakan disipliner seharusnya tidak membeda-bedakan.

2) Tindakan Disiplin Progresif

Tindakan disiplin progresif (*progressive discipline*) dimaksudkan untuk memastikan bahwa terdapat hukuman minimal yang tepat terhadap setiap pelanggaran. Tujuan tindakan ini adalah membentuk program disiplin yang berkembang mulai dari hukuman yang ringan hingga yang sangat keras. Disiplin progresif dirancang untuk memotivasi karyawan agar mengoreksi kekeliruannya secara sukarela. Penggunaan tindakan ini meliputi serangkaian pertanyaan mengenai kerasnya pelanggaran. Manajer hendaknya mengajukan pertanyaan-pertanyaan ini secara berurutan untuk menentukan tindakan.

Disipliner yang tepat, seperti pada gambar 2.1 setelah manajer menentukan bahwa tindakan disipliner adalah tepat pertanyaan yang perlu diajukan adalah “Apakah pelanggaran memerlukan lebih dari satu peringatan lisan?” jika perilaku yang tidak benar adalah kecil dan sebelumnya tidak pernah terjadi mungkin cukup dengan satu peringatan lisan saja sudah memadai. Juga seorang individu mungkin memperoleh peringatan lisan sebelum balas jawaban “ya”. Manajer mengikuti prosedur yang sama bagi setiap pelanggaran dalam proses disipliner progresif. Manajer tidak mempertimbangkan pemberhentian sampai setiap tingkat yang lebih rendah dijawab “ya”. Bagaimanapun, pelanggaran besar seperti penyerangan seorang penyelia atau karyawan yang lain kemungkinan membenarkan pemberhentian segera terhadap karyawan.



Gambar 2.1
Pendekatan Disipliner Progresif

Untuk membantu para manajer dalam mengenali tindakan disipliner yang tepat, beberapa perusahaan telah merumuskan prosedur disipliner.

Pedoman-pedoman yang dianjurkan untuk tindakan disipliner bagi pelanggaran-pelanggaran yang membutuhkan pertama: suatu peringatan lisan, kedua: suatu peringatan tertulis, dan ketiga: terminasi.

- a) Kelalaian dalam pelaksanaan tugas-tugas
- b) Ketidakhadiran kerja tanpa izin
- c) Inefisien dalam pelaksanaan pekerjaan

Pelanggaran–pelanggaran yang membutuhkan suatu peringatan tertulis dan selanjutnya terminasi :

- a) tidak berada ditempat kerja
- b) kegagalan melapor kerja satu atau dua hari berturut–turut tanpa adanya pemberitahuan
- c) kecerobohan dalam pemakaian property perusahaan.

Pelanggaran–pelanggaran yang langsung membutuhkan pemecatan :

- a) Pencurian di tempat kerja
 - b) Perkelahian di tempat kerja
 - c) Pemalsuan kartu jam hadir kerja
 - d) Kegagalan melapor kerja tiga hari berturut–turut tanpa adanya pemberitahuan.
- 3) Tindakan Disiplin Positif

Tindakan disipliner positif dimaksudkan untuk mendorong para karyawan memantau perilaku–perilaku mereka sendiri dan memikul tanggung jawab atas konsekuensi–konsekuensi dari tindakan–tindakan mereka. Disiplin positif bertumpukan pada konsep bahwa para karyawan mesti memikul tanggung jawab atas tingkah laku pribadi mereka dan persyaratan–persyaratan pekerjaan.

Tindakan disiplin positif adalah serupa dengan disiplin progresif dalam hal bahwa tindakan ini juga menggunakan serentetan langkah yang akan meningkatkan urgensi dan kerasnya hukuman sampai ke langkah terakhir, yakni pemecatan.

d. Tujuan Pembinaan Kedisiplinan Kerja

Tujuan dari pembinaan disiplin kerja perlu dilakukan oleh manajemen, secara umum dapat disebutkan bahwa tujuan utama pembinaan disiplin kerja adalah demi kelangsungan perusahaan sesuai dengan motif perusahaan. Secara khusus tujuan pembinaan disiplin kerja para tenaga kerja, antara lain (Siswanto, 2005 :291) :

- a. Agar para tenaga kerja menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan perusahaan yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen.
- b. Dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- c. Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana, barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya.
- d. Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan.

- e. Tenaga kerja mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

e. Sanksi Pelanggaran Kerja

Pelanggaran kerja adalah setiap ucapan, tulisan, perbuatan seorang pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur oleh pimpinan organisasi (Rivai, 2006:450).

Sedangkan sanksi pelanggaran kerja adalah hukuman disiplin yang dijatuhkan pimpinan organisasi kepada pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur pimpinan organisasi (Rivai, 2009:450).

الَّذِينَ يَنْقُضُونَ عَهْدَ اللَّهِ مِنْ بَعْدِ مِيثَاقِهِ وَيَقْطَعُونَ مَا أَمَرَ اللَّهُ بِهِ
 أَنْ يُوصَلَ وَيُفْسِدُونَ فِي الْأَرْضِ أُولَٰئِكَ هُمُ الْخٰسِرُونَ ﴿٢٧﴾

Yaitu orang-orang yang melanggar perjanjian Allah sesudah perjanjian itu teguh, dan memutuskan apa yang diperintahkan Allah (kepada mereka) untuk menghubungkannya dan membuat kerusakan di muka bumi. Mereka itulah orang-orang yang rugi” (QS Al-Baqarah 2:27)

Ada beberapa tingkat dan jenis sanksi pelanggaran kerja yang umumnya berlaku dalam suatu organisasi yaitu (Rivai,2006:450) :

- 1) Sanksi pelanggaran ringan, dengan jenis :
 - a) Teguran lisan
 - b) Teguran tertulis
 - c) Pernyataan tidak puas secara tertulis

2) Sanksi pelanggaran sedang, dengan jenis :

- a) Penundaan kenaikan gaji
- b) Penurunan gaji
- c) Penundaan kenaikan pangkat

3) Sanksi pelanggaran berat, dengan jenis :

- a) Penurunan pangkat
- b) Pembebasan dari jabatan
- c) Pemberhentian
- d) Pemecatan

f. Mengatur dan Mengelola Disiplin

Dalam konteks disiplin, makna keadilan harus dirawat dengan konsisten. Jika karyawan menghadapi tantangan tindakan disipliner, pemberi kerja harus dapat membuktikan bahwa karyawan yang terlibat dalam kelakuan yang tidak patut dihukum. Disini para penyelia perlu berlatih bagaimana cara mengelola disiplin dengan baik. Untuk mengelola disiplin diperlukan adanya standar disiplin yang digunakan untuk menentukan bahwa karyawan telah diperlakukan secara wajar sebagai berikut (Rivai, 2006:451) :

1) Standar Disiplin

Beberapa standar disiplin berlaku bagi semua pelanggaran aturan, apakah besar atau kecil. Semua tindakan disipliner perlu mengikuti prosedur minimum. Aturan komunikasi dan ukuran capaian. Tiap

karyawan dan penyelia perlu memahami kebijakan perusahaan serta mengikuti prosedur secara penuh.

Karyawan yang melanggar aturan diberi kesempatan untuk memperbaiki perilaku mereka. Para manajer perlu mengumpulkan sejumlah bukti untuk membenarkan disiplin. Bukti ini harus secara hati-hati didokumentasikan sehingga tidak bisa untuk diperdebatkan. Sebagai suatu model bagaimana tindakan disipliner harus diatur adalah:

- a) Apabila seorang karyawan melakukan suatu kesalahan, maka karyawan harus konsekuen terhadap peraturan pelanggaran.
 - b) Apabila tidak dilakukan secara konsekuen berarti karyawan tersebut melecehkan peraturan yang telah ditetapkan.
 - c) Ke dua hal di atas akan berakibat pemutusan hubungan kerja dan karyawan harus menerima hukuman tersebut.
- 2) Penegakan standar disiplin

Jika pencatatan tidak adil atau sah menurut undang-undang atau pengecualian ketenagakerjaan sesuka hati. Untuk itu pengadilan memerlukan bukti dari pemberi kerja untuk membuktikan sebelum karyawan ditindak. Standar kerja tersebut dituliskan dalam kontrak kerja.

g. Persaingan dan Konflik

Persaingan dan konflik sering terjadi di antara para karyawan suatu perusahaan. Persaingan dan konflik terjadi karena mempunyai tujuan yang

sama, latar belakang yang heterogen, sikap perasaan yang sensitif, perbedaan pendapat, dan salah paham. (Hasibuan, 2005:198)

Persaingan yang sehat akan memotivasi moral kerja, produktivitas kerja, dan kedisiplinan karyawan, tetapi persaingan yang kurang sehat akan menimbulkan konflik. Persaingan sehat perlu dibina agar dinamika organisasi berkembang ke arah yang diinginkan. Dengan persaingan yang sehat, karyawan akan kreatif, dinamis, dan berlomba-lomba mencapai prestasi kerja optimal. Persaingan yang kurang sehat harus dicegah sedini mungkin supaya tidak sampai terjadi konflik yang akan merugikan perusahaan. (Hasibuan, 2005:198)

Konflik yang bersifat negatif, emosional, dan merusak kerja sama, akan merugikan perusahaan. Konflik terjadi di antara individu karyawan, kelompok dengan kelompok, vertikal (atasan dengan bawahan), maupun horizontal di antara sesama individu karyawan. Konflik yang tidak teratasi akan menimbulkan konfrontasi, perkelahian, dan frustrasi. Semua ini akan menimbulkan kerugian perusahaan. Hal inilah yang mengharuskan manajer sedini mungkin harus mengatasi konflik yang terjadi pada perusahaan supaya kerja sama karyawan tetap terpelihara dengan baik. (Hasibuan, 2005:198)

Hal-hal yang menyebabkan persaingan dan konflik, antara lain adanya tujuan yang ingin dicapai, ego manusia, kebutuhan, perbedaan pendapat, salah paham, perasaan dirugikan, dan perasaan sensitif. Jadi

persaingan dan konflik dapat dirangsang oleh internal dan eksternal organisasi perusahaan. (Hasibuan, 2005:198)

h. Indikator Kedisiplinan Kerja

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, di antaranya : (Hasibuan, 2005 : 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.

2) Teladan Pemimpin

Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), para bawahan pun akan kurang disiplin.

3) Balas Jasa

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

4) Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya.

5) Waskat

Waskat (Pengawasan Melekat) adalah tindakan nyata dan efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya.

6) Sanksi Hukuman

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

7) Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan.

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.

Dalam (Moekijat, 1976:211) faktor-faktor yang merupakan indikator dari kedisiplinan yang dapat dikemukakan adalah sebagai berikut:

1) Absensi (ketidakhadiran kerja)

Absensi karyawan merupakan salah satu ukuran untuk menilai tingkat kedisiplinan karyawan ditinjau dari tingkat ketidakhadiran di tempat kerja karena berbagai macam alasan, misalnya: cuti, dinas luar, sakit, atau mungkin alpha. Selanjutnya untuk melihat apakah absensi ini merupakan indikator disiplin kerja, tidak dapat dilihat dari segi perorangan melainkan harus dilihat secara rata-rata dari keseluruhan karyawan.

a) Sakit

Karyawan tidak masuk kerja karena sakit, biasanya diluar kemampuannya, jika jumlahnya sangat mencolok sebaiknya diadakan penelitian, apakah sakitnya disebabkan karena pekerjaannya atau karena situasi dan kondisi kerja yang kurang memadai atau sebab-sebab lain.

b) Izin

Karyawan tidak masuk kerja karena keperluan lain atau mencari alasan lain yang dibuat-buat, sedangkan pekerjaan tersebut mempergunakan waktu itu untuk mencari pekerjaan lain atau hanya untuk keperluan pribadi yang tidak ada hubungan dengan perusahaan.

c) Alpha

Dengan adanya karyawan yang tidak masuk kerja karena alpha, menunjukkan bahwa karyawan yang bersangkutan bosan terhadap pekerjaannya atau tidak, mungkin kurang senang dengan

lingkungan kerjanya karena kurang memenuhi syarat sebagai tempat bekerja atau tidak mempunyai rasa kedisiplinan dan malas.

d) Cuti

Cuti merupakan hal yang harus diberikan perusahaan kepada karyawannya, hal ini ditujukan kepada karyawan yang telah sekian lama bekerja yang selanjutnya diberikan masa istirahat atau cuti dan atau bisa juga diberikan kepada karyawan wanita saat masa-masa awal haid (cuti haid), dan masa-masa hamil, sekembalinya bekerja diharapkan akan mempunyai semangat kerja.

2) Adanya keterlambatan kerja

Adanya keterlambatan kerja di luar jam kerja atau di luar kebiasaan, menunjukkan indikator kedisiplinan kerja yang menurun, hal ini disebabkan karena kemalasan. Jadi pada dasarnya disebabkan faktor manusianya dan bukan faktor di luar manusia yang bekerja tersebut. Keterlambatan memerlukan perhatian lebih khusus dari perusahaan karena pekerjaan dari tiap karyawan berhubungan antara yang satu dengan yang lainnya sehingga pekerjaan tidak dapat dimulai hingga semua orang sudah ada. Apabila kemalasan yang berakibat keterlambatan dari karyawan tersebut berlanjut terus menerus jelas akan menurunkan prestasi kerja karyawan.

2. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moehariono, 2010:60).

Sebenarnya karyawan bisa saja mengetahui seberapa besar kinerja mereka melalui sarana informal, seperti komentar atau penilaian yang baik atau buruk dari atasan mitra kerja, bahkan bawahan, tetapi seharusnya penilaian kinerja juga harus diukur melalui penilaian formal dan terstruktur. Namun, apabila penilaian kinerja tersebut mengacu pada pengukuran formal yang berkelanjutan, maka penilaian justru lebih lengkap dan detail, karena sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, standar kerja perilaku dan hasil kerja, bahkan termasuk tingkat absensi karyawan dapat dinilai (Moehariono, 2010:60).

Menurut *Oxford Dictionary*, kinerja merupakan suatu tindakan proses atau cara bertindak atau melakukan fungsi organisasi. Sebenarnya, kinerja merupakan suatu konstruk, dimana banyak ahli yang masih memiliki sudut pandang yang berbeda dalam mendefinisikan kinerja tersebut. Seperti yang dikatakan oleh Robbins bahwa kinerja sebagai fungsi interaksi antara *kemampuan* atau *ability* (A), *motivasi* atau *motivation* (M), dan *kesempatan* atau *opportunity* (O), yaitu = $f(A \times M \times O)$, artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan. Sedangkan kinerja menurut *The*

Scriber-Bantam English Dictionary, berasal dari kata “*to perform*” dengan beberapa *entries*, yaitu (Moehariono, 2010:61) :

- 1) Melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry of a execute*)
- 2) Memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfil as now*)
- 3) Melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an understaking*)
- 4) Melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*).

Dari beberapa definisi yang telah dikemukakan di atas, maka pengertian atau definisi kinerja atau performance dapat disimpulkan sebagai berikut : hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Moehariono, 2010:61).

Yang dimaksud dengan kinerja adalah setiap gerakan, perbuatan, pelaksanaan, kegiatan atau tindakan sadar yang diarahkan untuk mencapai suatu tujuan atau target tertentu. Tanpa adanya kinerja berarti tidak ada upaya untuk mencapai hasil atau target. Jika manusia mempunyai tujuan yang tidak diiringi dengan kinerja maka

manusia bersangkutan hanya sekedar berangan-angan yang tidak akan pernah wujud menjadi kenyataan. Tanpa adanya kinerja maka tidak akan terjadi sesuatu perubahan sedikitpun. Dari kualitas kinerja inilah nantinya yang akan berpengaruh kepada hasil. Kualitas kinerja berkolerasi positif dengan hasil. Islam mendorong manusia untuk memiliki kinerja yang baik. Dalam Islam, kinerja yang baik disebut dengan amal shaleh. (Kusnadi, 2003: 264)

Banyak sekali dinyatakan di dalam Al-Qur'an dan Al-hadits agar manusia mempunyai kinerja yang baik. Di bawah ini adalah ayat-ayat yang berhubungan dengan kinerja.

فَأَمَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ فَيُوَفِّيهِمْ أُجُورَهُمْ وَيَزِيدُهُم مِّن فَضْلِهِ ۗ وَأَمَّا الَّذِينَ اسْتَنكَفُوا وَاسْتَكْبَرُوا فَيُعَذِّبُهُمْ عَذَابًا أَلِيمًا وَلَا يَجِدُونَ لَهُم مِّن دُونِ اللَّهِ وَلِيًّا وَلَا نَصِيرًا ﴿١٧٣﴾

Adapun orang-orang yang beriman dan berbuat amal saleh (berkinerja yang baik), maka Allah akan menyempurnakan pahala mereka dan menambah untuk mereka sebagian dari karunia-Nya. Adapun orang-orang yang enggan dan menyombongkan diri, maka Allah akan menyiksa mereka dengan siksaan yang pedih, dan mereka tidak akan memperoleh bagi diri mereka, pelindung dan penolong selain daripada Allah. (An Nisa' 173)

مَنْ جَاءَ بِالْحَسَنَةِ فَلَهُ عَشْرُ أَمْثَالِهَا ۖ وَمَنْ جَاءَ بِالسَّيِّئَةِ فَلَا يُجْزَىٰ إِلَّا مِثْلَهَا وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿١١٠﴾

Barang siapa membawa amal yang baik (kinerja yang baik) maka baginya (pahala) sepuluh kali lipat amalnya; dan barangsiapa yang membawa perbuatan yang jahat maka dia tidak diberi pembalasan melainkan seimbang dengan kejahatannya, sedang mereka sedikitpun tidak dianiaya (dirugikan). (Al-An'am 160).

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْشَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً
وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُم بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾

Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh (kinerja yang baik), baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan Kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan. (An Nahl 97).

إِنَّ هٰذَا الْقُرْءَانَ لِيَهْدِيَ لِلّٰتِي هِيَ اَفْوَمٌ وَيُبَشِّرُ الْمُؤْمِنِيْنَ الَّذِيْنَ يَعْمَلُوْنَ
الصّٰلِحٰتِ اَنْ لَهُمْ اَجْرًا كَبِيْرًا ﴿٩﴾

Sesungguhnya Al-Qur'an ini memberikan petunjuk kepada (jalan) yang lebih lurus dan memberi kabar gembira kepada orang-orang Mu'min yang mengerjakan amal saleh (kinerja yang baik) bahwa bagi mereka ada pahala yang besar, (Al-Israa' 9)

Bukti empirik menunjukkan bahwa antara kinerja yang baik (kualitas kinerja) berkolerasi positif dengan hasil yang diperoleh. Karena kinerja yang baik berkolerasi positif dengan hasil maka manusia dituntut untuk sentantiasa memperbaiki kinerjanya. Tidak ada hasil yang baik tanpa melalui perbaikan kinerja. Allah SAW di dalam Al-Qur'an juga mengaskan bahwa kualitas kinerja berkolerasi positif dengan hasil. (Kusnadi, 2003: 268)

Dibawah ini ayat yang menegaskan hubungan antara kinerja yang baik dengan hasil yang didapat.

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ ﴿٣٩﴾

Dan bahwasannya seorang manusia tiada memperoleh sesuatu selain apa yang telah diusahakan. (An Najm 39).

b. Orientasi Waktu Metode Penilaian Kinerja

Metode penilaian kinerja berdasarkan orientasi waktunya dapat dibedakan ke dalam (Triton, 2009:91):

- 1) Metode-metode penilaian berorientasi masa lalu
- 2) Metode-metode penilaian berorientasi masa depan

Beberapa metode penilaian kinerja berorientasi masa lalu mencakup antara lain (Umar, 2004 dalam buku Triton, 2009:91) :

- 1) *Rating scale*
- 2) *Checklist*
- 3) Peristiwa kritis
- 4) Tes dan observasi prestasi kerja
- 5) Evaluasi kelompok

Metode-metode yang dapat digunakan dalam penilaian kinerja berorientasi masa depan antara lain adalah (Umar, 2004 dalam buku Triton, 2009:92) :

- 1) Penilaian diri (*Self Appraisals*)
- 2) Penilaian psikologis (*Psychological Appraisals*)
- 3) Pendekatan *Management by Objective* (MBO)

c. Persyaratan Penilaian Kinerja

Persyaratan aspek yang harus diperhatikan dalam penilaian kinerja adalah sebagai berikut (Moehariono, 2010:71) :

- 1) Input (Potensi) : Perlunya ditetapkan, disepakati, dan diketahui aspek-aspek yang akan dinilai atau dievaluasi sebelumnya

sehingga setiap karyawan sudah mengetahui dengan pasti aspek-aspek apa saja yang akan dinilai.

- 2) Proses (Pelaksanaan) :Dalam fase pelaksanaan ini, proses komunikasi dan konsultasi antara individu dan kelompok harus dilakukan sesering mungkin supaya dapat menjamin seluruh aspek dari system penilaian kinerja secara menyeluruh dari pokok-pokok yang berhubungan dengan praktik. Proses tersebut dapat dilakukan melalui tahapanMemberikan briefing (penjelasan singkat) agar pelaksanaan sukses dan Memberikan pelatihan, agar memberikan dampak yang baik dan lebih efektif.
- 3) Output (Hasil) :Perlunya ada kejelasan hasil penilaian dari atasan, seperti manfaat, dampak, dan risiko, serta tindak lanjut dari rekomendasi penilaian. Selain itu perlu diketahui pula apakah hasil penilaian tersebut berhasil meningkatkan kualitasa kerja , motivasi kerja, dan kepuasan kerja karyawan, yang akhirnya nanti akan direfleksikan pada peningkatan kinerja perusahaan.

Meskipun setiap kinerja sebaiknya dibuatkan standar pengukuran akan tetapi ada kinerja tertentu sangat sulit sekali ditemukan standar pengukurannya. Meskipun demikian, hal ini tidak berarti tidak ada standar pengukuran.Untuk menetapkan standar pengukurannya mungkin sekali diperlukan langkah ekstra.analisis dan penilaian kinerja tanpa melalui standar kinerja akan sama saja dengan membual. Sebab

jika analisis dan penilaian kinerja tanpa standar pengukuran maka berarti kita tidak mempunyai pijakan atau sandaran yang dapat dipertanggung jawabkan secara ilmiah. Standar merupakan ketentuan dari Allah SWT yang tersebar dalam ayat-ayat kauniyah (ayat-ayat yang melekat kepada alam) yang harus dicari dan ditemukan oleh umat manusia. Segala sesuatu yang ada di dunia ini telah mempunyai standar masing-masing (Kusnadi, 2003 : 271)

وَالْأَرْضَ مَدَدْنَاهَا وَأَلْقَيْنَا فِيهَا رَوَاسِيَ وَأَنْبَتْنَا فِيهَا مِنْ كُلِّ شَيْءٍ مَّوْزُونٍ

Dan kami telah menghamparkan bumi dan menjadikan padanya gunung-gunung dan kami tumbuhkan padanya segala sesuatu menurut ukuran (Al Hijr 19)

Dengan adanya standar (ukuran kuantitatif minimal yang sempurna) maka segala sesuatu akan memberikan kemudahan, baik di dalam mengevaluasi, menganalisis ,maupun menginterpretasikan. Standar (ukuran) yang telah ditetapkan oleh Allah SWT atas segala ciptaannya bersifat baku dan tidak akan pernah berubah. Setiap pagi, matahari terbit dari Timur menuju ke Barat, di kutub utara dan Selatan mempunyai derajat kedinginan tertentu dan kedinginan ini akan menurun jika ekosistem yang lain telah mengalami perubahan (Kusnadi, 2003 : 272)

d. Kriteria Kinerja yang Baik

Kinerja yang baik sebaiknya memiliki karakteristik sebagai berikut di bawah ini : (Kusnadi, 2003 : 267)

- 1) *Rasional*. Kinerja yang baik seharusnya diterima oleh akal sehat. Tidak ada kinerja yang baik yang tidak rasional.
- 2) *Konsisten*. Kinerja yang baik seharusnya sejalan dengan nilai-nilai yang ada di dalam organisasi dan departemen dan tujuan organisasi.
- 3) *Tepat*. Kinerja yang baik harus dapat dinyatakan secara tepat dan jelas serta tidak menimbulkan kemenduan penafsiran.
- 4) *Efisien*. Kinerja yang baik sedapat mungkin melalui pengorbanan dana yang minim dengan hasil yang memuaskan.
- 5) *Tertantang*. Kinerja yang baik sebaiknya memberikan tantangan yang tinggi bagi pelakunya dan diupayakan menjadi motivator yang efektif.
- 6) *Terarah*. Kinerja yang baik seharusnya terarah kepada suatu tujuan tertentu, dapat melalui garis komando atau lepas.
- 7) *Disiplin*. Kinerja yang baik seharusnya dikerjakan melalui disiplin yang tinggi. Menurut Rosul, Allah SWT sangat senang kepada hambanya manakala berusaha karena ketekunannya.
- 8) *Sistematis*. Kinerja sebaiknya dilakukan secara sistematis dan tidak acak.
- 9) *Dapat dicapai*. Kinerja yang baik sebaiknya diarahkan dapat mencapai target atau tujuan yang telah ditetapkan.
- 10) *Disepakati*. Kinerja yang baik seharusnya disepakati oleh semua pihak yang terkait, baik dari pimpinan puncak sampai kepada pelaksanaan terendah.

11) *Terkait dengan waktu.* Kinerja yang baik seharusnya dikaitkan dengan waktu yang telah terukur. Manusia oleh Allah SWT diberi batas waktu tertentu dan dituntut menggunakan waktu seefektif dan deefisien mungkin.

12) *Berorientasi kepada kerjasama kelompok.* Kinerja yang baik seharusnya diarahkan kepada kerjasama kelompok

C. Kerangka Berfikir



Gambar 2.2
Kerangka Berfikir